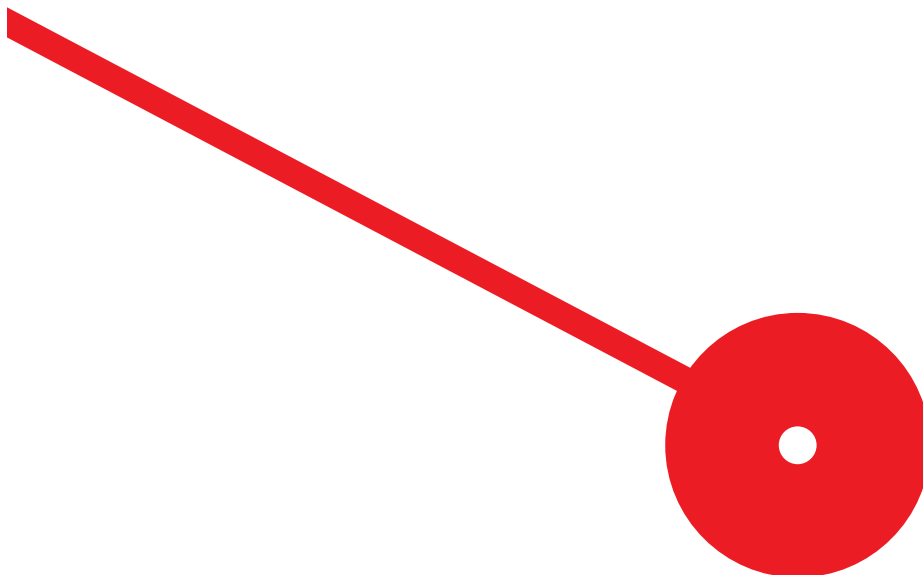


Portugal 2020 - O Estudo de um Caso de Investimento

Maria Teresa Oliveira Almeida

10/2019

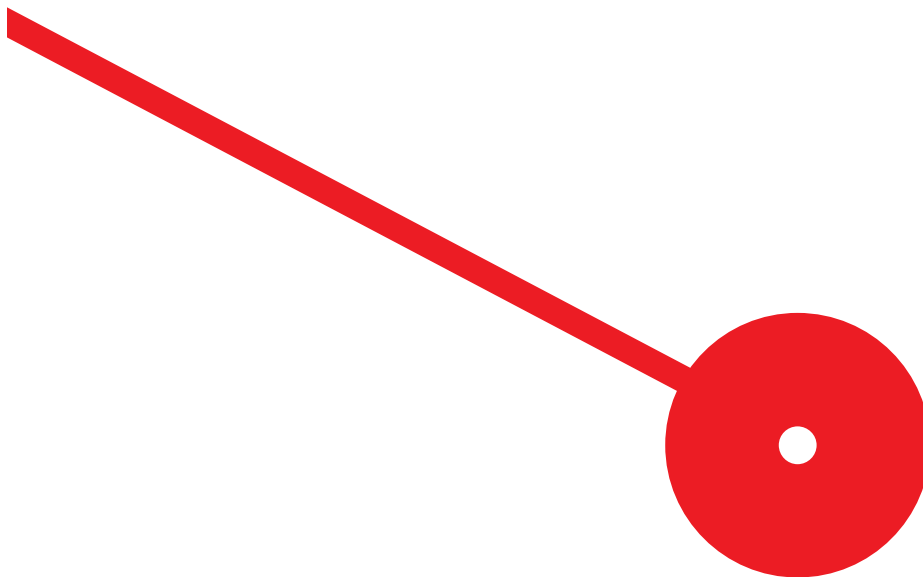
Versão Final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)



Portugal 2020 - O Estudo de um Caso de Investimento

Maria Teresa Oliveira Almeida

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação do Professor
Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira**



Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, por todos estes anos de apoio incondicional, por me terem motivado sempre a nunca desistir e por todas as demonstrações de amor que têm diariamente.

Ao meu namorado, por todas as horas de ajuda, dedicação, apoio e por todo o tempo que abdicou em prol do meu sucesso e bem-estar.

Um agradecimento à minha família em geral, por todo o carinho, preocupação e por todos os pequenos gestos que me deram um grande alento.

Por fim, mas não menos importante, ao professor Adalmiro Pereira quero agradecer por me ter ajudado muito ao longo deste processo. Não posso deixar de evidenciar o excelente profissional e a pessoa magnífica que é, por toda a disponibilidade, compreensão e pela transmissão do seu conhecimento, sem a sua ajuda não teria conseguido chegar até aqui.

O turismo, atualmente, é dos setores de atividade com maior impacto na economia portuguesa. Com a evolução, muito positiva, do setor e com as projeções de crescimento nos próximos anos, há uma preocupação por parte dos governantes portugueses em desenvolver esta área, de forma a atrair mais turistas.

Portugal, é detentor de diversas características, como é o caso da gastronomia, dos vinhos, do património histórico, das praias, da natureza, da hospitalidade, entre outros. Estes são os principais motivos que despertam a curiosidade para viajar até Portugal, mas também, para criar uma necessidade nas pessoas que já nos visitaram, em voltarem.

De forma a permitir e assegurar o desenvolvimento do setor, o apoio às empresas é assegurado através dos Sistemas de Incentivo do Portugal 2020. Apesar de disponibilizados a nível nacional, as zonas de baixa densidade têm uma percentagem de incentivo superior, como forma a impulsionar a exploração das zonas do país com menos população e menos desenvolvidas. Estes incentivos funcionam sobre a forma de financiamento, tendo duas particularidades: a primeira é que trata-se de um financiamento sem custos (sem juros e outros encargos) e a segunda é que parte do incentivo é não reembolsável. Por outras palavras, cumpridos os requisitos, metade do incentivo que a empresa recebe não tem que devolver.

Atualmente estamos perante uma geração, denominada de *millennials*, que se interessa cada vez mais pela inovação tecnológica. Por este motivo, o estudo deste trabalho recai sobre um projeto de investimento indexado aos SI Inovação Produtiva.

O projeto contempla um investimento na abertura de um hotel (Hotel São Brás) de tipologia 5 estrelas. No estudo estão evidenciadas as principais análises a ser realizadas e o respetivo estudo de viabilidade económico-financeira. O mesmo ditará, ou não, o sucesso da abertura deste negócio, se deste investimento resultará valor acrescentado, ou seja, se haverá um contributo positivo para a empresa, para a área geográfica onde ficará situado e principalmente se traduzirá benefícios para o próprio setor do turismo.

Palavras-Chave: Incentivo, Inovação, Investimento, Turismo.

Tourism, is currently one of the sectors of activity with the greatest impact on the Portuguese economy. With the very positive evolution of the sector and the growth projections for the coming years, there is a concern from the Portuguese rulers to develop this area, in order to attract more tourists.

Portugal has several characteristics, such as gastronomy, wine, historical heritage, beaches, nature and hospitality, characteristic of the Portuguese. These are the main reasons that arouse curiosity to travel to Portugal, but also to create a need in the people who have visited us, to return.

In order to enable and ensure the development of the sector, business support is provided through the Portugal 2020 incentive systems. Although available at a national level, in low density areas they have a higher incentive percentage as a way to boost exploitation of the least populated and least developed areas of the country. These incentives work as a form of financing, having two particularities: the first is that it is a free financing (without interest and other charges) and the second is that part of the incentive is non-repayable. In other words, once the requirements are met, half of the incentive the company receives does not have to be return.

Today, we are facing a generation, called millennials, whos interest is increasingly growing regarding technological innovation. For this reason, the study of this work falls on an investment project indexed to the Productive Innovation Incentive (SI) Systems.

The project includes an investment in the opening of a hotel (Hotel São Brás) of 5 stars typology. The study highlights the main analyzes to be performed and the respective study of financial and economic viability. This will dictate, or not, the success of the opening of this business, whether this investment will bring added value, that is, whether there will be a positive contribution to the company, to the geographical area where it will be located and mainly if will it benefit the tourism sector.

Key words: Incentive, Innovation, Investment, Tourism.

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Gráficos	x
Lista de Abreviaturas	xi
Introdução	1
Capítulo I – Financiamento Público de Investimentos	4
1.1 Sistemas de Incentivo.....	5
1.1.1 Inovação e Empreendedorismo.....	5
1.1.2 Internacionalização	9
1.1.3 Caracterização dos Sistemas de Incentivo	10
1.2 O Setor do Turismo.....	15
1.2.1 Tipologia de Empreendimentos Turísticos	18
Capítulo II – Características do Mercado em Portugal.....	21
2.1 O Tecido Empresarial.....	22
2.2 Impacto do Turismo em Portugal.....	25
Capítulo III – Metodologia	29
3.1 Caracterização da Empresa	31
3.1.1 Visão, Missão e Objetivos Estratégicos.....	31
3.2 Descrição do Projeto	32
3.2.1 Análise Interna.....	32
3.2.2 Análise do Mercado	34

3.2.3	Análise da Concorrência	36
3.2.4	Análise SWOT	37
3.2.5	Dados do Projeto	39
3.2.6	Descrição do Projeto	41
3.2.7	Quadro de Investimento	45
3.3	Estudo de Viabilidade Económico-Financeira	47
Conclusão.....		52
Referências Bibliográficas		55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensão das PME	22
Tabela 2 – Análise SWOT Hotel São Brás	39
Tabela 3 – Dimensão do Hotel	39
Tabela 4 – Composição do Hotel por Áreas	40
Tabela 5 – Quadro de Investimentos	45
Tabela 6 - Indicadores de Estrutura	47
Tabela 7 – Indicadores de Endividamento.....	48
Tabela 8 - Indicadores de Rentabilidade.....	49
Tabela 9 - Indicadores Económicos.....	50
Tabela 10 – Comparação entre o Ano Pré e Pós Projeto	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Mathieson & Wall	15
Figura 2 – Novas Unidades Hoteleiras 2018	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Programas Operacionais e Dotações Financeiras atribuídas por cada programa.....	12
Gráfico 2 - Desagregação das sociedades por dimensão e pertença a grupo (2017) .	23
Gráfico 3 - Número de alojamentos turísticos, quartos e camas em Portugal	25
Gráfico 4 - Número de alojamentos turísticos, segundo o tipo de estabelecimento ..	26
Gráfico 5 - Número de dormidas nos alojamentos turísticos em Portugal	26
Gráfico 6 - Número de dormidas no total dos meios de alojamento turístico, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro, por mês, 2018	27
Gráfico 7 - Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2018.....	27

Lista de Abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
Compete 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização
CPCI - Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário
DLRR - Dedução por Lucros Retidos e Reinvestidos
ENATUR - Empresa Nacional de Turismo, S.A.
EUA – Estados Unidos da América
FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP - Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
FSE - Fundo de Social Europeu
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE - Instituto Nacional de Estatística
IPDT - Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo
IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB - Produto Interno Bruto
PME - Micro, Pequenas e Médias Empresas
RH – Recursos Humanos
RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos
SI - Sistemas de Incentivo
TIC – Tecnologias da informação e comunicação
UE – União Europeia
VAB - Valor Acrescentado Bruto
VN – Volume de Negócios

Em 2014, Portugal propõe à Comunidade Europeia um acordo de parceria, onde são adotados os princípios da Estratégia Europa 2020, que contempla a preocupação pela política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará o crescimento e a criação de emprego. Nesta altura é criado o Portugal 2020, organismo que define as prioridades da intervenção dos fundos comunitários no período 2014-2020 («PORTUGAL 2020—Acordo de Parceria 2014-2020», 2014). Este organismo estabelece as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento necessárias para promover no nosso país um crescimento inteligente, sustentável, inclusivo e o cumprimento das metas da Europa 2020 («PORTUGAL 2020—Acordo de Parceria 2014-2020», 2014).

Os Sistemas de Incentivo (SI) têm um papel muito importante para as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME). A maioria destas empresas, necessita de fazer investimentos na ótica da inovação ou até mesmo da internacionalização, de forma a exponenciarem os seus negócios, conseguirem acompanhar o mercado e as exigências cada vez maiores dos seus clientes ou potenciais clientes.

Segundo (Drucker, 2001), as inovações com maior impacto são as mais simples. O autor, afirma que o maior elogio que pode ser dado a uma inovação é “Isto é óbvio! Porque não pensei nisto antes?”

Na última década, denota-se uma grande diversificação nos setores de atividade que representam maior impacto para a economia portuguesa, como é o caso do setor do turismo, que assume um peso cada vez maior no Produto Interno Bruto (PIB). Segundo dados do Banco de Portugal, citado pelo (Jornal Visão, 2018), desde 2014 o turismo tem crescido aproximadamente 10% ao ano, representando em 2018 mais de 8% do valor do PIB.

Pelo facto de estes temas assumirem um papel muito importante na atualidade, disputou-me interesse interligá-los, sendo o principal objetivo deste trabalho perceber quais as valências que um investimento e o recurso aos SI, aplicado ao setor do turismo, traz não só para a empresa, mas também se resulta em benefícios para o setor e para o local onde o investimento é realizado.

A revisão de literatura é abrangente a todos estes temas, numa primeira fase, há uma abordagem sobre o que são os SI, as suas principais vertentes, como a inovação e internacionalização, mas também a caracterização que é feita na Europa e em Portugal. De seguida, incide sobre o setor do turismo, sobre a perspetiva e evolução de pensamento de vários autores e a caracterização das diversas unidades hoteleiras existentes em

Portugal, fazendo o paralelismo entre os empreendimentos turísticos e os alojamentos locais. Por último, é realizada uma análise da literatura existente de forma a verificar as características do mercado em Portugal e qual o impacto que o turismo tem nesse mercado.

A metodologia de trabalho, decorre da análise de um projeto de investimento no âmbito do SI Inovação Produtiva. Para garantir o sucesso deste projeto, foi realizado um estudo de viabilidade económico-financeira para se apurar se os requisitos impostos pelo Portugal 2020 foram cumpridos.

Para serem aprovadas, as candidaturas a estes incentivos têm de cumprir alguns requisitos. Em primeiro lugar, a empresa tem de apresentar uma autonomia financeira igual ou superior a 15%, no caso das PME, e para garantir o sucesso e que o investimento dará lugar ao recebimento do incentivo, tem que atingir os valores previstos na candidatura, no que diz respeito ao volume de negócios (VN), ao valor acrescentado bruto (VAB) e à criação de emprego qualificado (Estrategor, 2018).

O projeto, está relacionado com um investimento por parte da empresa Tourist Investment, Lda., que decidiu incorporar uma nova área de negócio à sua atividade, acrescentando o CAE: 55111 - Hotéis com Restaurante. O investimento realizado, recai sobre todas as alterações necessárias num edifício, no concelho de Vila Nova de Gaia, no sentido de o transformar num hotel 5 estrelas. A este processo de conceção do hotel está aliada a incorporação de elementos inovadores e diferenciados, em relação aos concorrentes.

Capítulo I – Financiamiento Público de Inversiones

1.1 Sistemas de Incentivo

Os SI ao investimento das empresas, resulta de dinamizações políticas que desenvolvem a economia em matéria de inovação e desenvolvimento regional (Compete - Programa Operacional Factores de Competitividade, 2018).

Os incentivos têm como objetivo promover o crescimento da produtividade, competitividade e a melhoria nos níveis de especialização das empresas, de forma haver um desenvolvimento territorial e permitir a internacionalização da economia do país (Compete - Programa Operacional Factores de Competitividade, 2018).

A competitividade e internacionalização, que têm como principais objetivos reforçar a competitividade das PME, a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, promoção de transportes sustentáveis, melhorar o acesso às tecnologias da informação e comunicação (TIC), reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e a eficiência da gerência pública (PORTUGAL 2020, 2014).

1.1.1 Inovação e Empreendedorismo

A inovação, é uma fonte de crescimento económico que permite a renovação dos produtos e serviços que são desenvolvidos, produzidos e vendidos pelas organizações (Tidd & Bessant, 2015).

As empresas devem direcionar a sua estratégia, investindo continuamente na investigação e tendo especial atenção aos sinais do mercado. Deste modo, é possível identificar alternativas às já existentes, ou seja, criar alternativas inovadoras (Tidd & Bessant, 2015).

Becattini, (1999); Bouchikhi e Kimberly, (2001); Kemp et al, (2003); Kleinknecht e Oostendop, (2002); Klomp e Van Leeuwen, (1999), citados por (Braga & Braga, 2013), eram defensores que a inovação tinha um papel dominante para a competitividade de uma empresa. A longo prazo, seria o elemento crucial para o sucesso de qualquer negócio e para além da sustentabilidade do mesmo, colmataria diversos problemas socioeconómicos.

As empresas devem apoiar e incentivar a criação de equipas visionárias, (Pinchot, 2004) identificando os colaboradores que assumem um papel empreendedor na empresa, sendo estes denominados de intraempreendedores. Estas pessoas caracterizam-se por serem focadas no desenvolvimento da organização a que pertencem, sendo capazes de transformar uma ideia em algo real e lucrativo.

(Florida, 2002) defende, por sua vez, que a chave para o crescimento económico não se prende apenas na criação de uma equipa criativa, mas nas vantagens económicas que são refletidas nos resultados pela produção de novas ideias, novas empresas e pelo crescimento regional.

(Schumpeter, 1994), defende que o impulsionador da inovação e do crescimento económico é um empreendedor. O autor, considera que o conceito de inovação, no contexto empresarial, está relacionado com a criação, renovação ou alteração de um produto, mercado ou empresa.

(Richard R., 1993) segue a mesma linha de pensamento de Schumpeter, quando este defende que inovação pode ser a criação de novos produtos, novos processos, novas matérias-primas, novas formas de organização e novos mercados, todavia é apologista que diferentes categorias devem-se manter separadas. Desta forma, define inovação como:

1. a descontinuidade nas características técnicas ou na utilização de um novo produto ou processo;
2. a introdução, difusão e adaptação a um novo produto ou processo.

Segundo Sakar (2009), citado por (Bramão, 2017, pp. 8), a definição mais próxima do conceito de empreendedorismo é: “(...) aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que pode tomar várias formas: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.”.

Peter Drucker (1986), citado por (Aquino, 1987, pp. 164), invoca que a inovação é o "instrumento específico dos empreendedores, meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente". Refere ainda que a inovação pode ser aprendida e até evoluir para uma disciplina de estudo.

Acima de tudo, inovação não é invenção. O termo pertence mais à economia do que à tecnologia. (Drucker, 2001)

(Zervos & Swann, 2009), têm uma visão contrária à estabelecida pelos autores anteriores. Estes expõem que muitas das vezes um empreendedor não inova e que quem inova pode não ser empreendedor. A justificação que dão para sua posição, está relacionada com o facto de que se um indivíduo que introduz algo novo no mercado é empreendedor e simultaneamente inovador, então todos os que entrem posteriormente no mercado, são meros imitadores.

(Sarkar & Carvalho, 2006), definem inovação como sendo um conjunto de competências, conhecimentos, recursos e qualificações para implementar uma ideia sustentável no mercado. Defendem ainda que, tendo a inovação um conceito tão amplo não pode ser confundido com invenção ou aplicação de alta tecnologia.

No campo da inovação, (Porter, 2008) defende que as empresas criam vantagem competitiva ao elevarem a sua cadeia de valor¹, originando atos de inovação que criam um valor superior aquilo que é esperado pelo mercado. Através desta metodologia, o autor incita que as inovações levam à vantagem competitiva e que podem ocorrer em qualquer atividade.

Para analisar economicamente um mercado Schumpeter, citado por (Moricochi & Sidnei Gonçalves, 1994), assume que a economia se encontra em equilíbrio, chamado de estado “estacionário”, caracteriza-se por uma economia com ausência de variações, não necessariamente de crescimento. Assim que numa economia surgem excesso de inovações, fenómeno denominado por Schumpeter como "destruição criadora", o autor defende que a economia entra em declínio. As empresas veem o seu mercado destruído ou reduzido pelo aparecimento de novos produtos/serviços mais competitivos e com preços mais baixos. As empresas existentes, ficam obrigadas a fazer investimentos por forma a acompanhar a tendência inovadora.

(Kampylis, Bocconi, & Punie, 2012) defendem que, embora haja uma ampla gama de definições sobre a inovação, não há um consenso na que melhor define esta expressão. Por sua vez, identificam algumas ideias chave comuns a todas elas:

- a inovação é uma atividade intencional;
- a intenção imposta pela inovação é a resolução de problemas;
- as inovações devem ser incrementais, radicais ou disruptivas, dado que refletem uma mudança, isto implica o aparecimento de novidades através de produtos ou métodos produtivos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em 2010, citada por (Póvoa, 2011, pp. 127), relata que “a inovação não é apenas um fator importante para o crescimento económico, permite também definir o rumo futuro da

¹ A Cadeia de Valor, por Michael Porter, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. Este modelo ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afeta os lucros («O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter—Portal Gestão», 2013)

economia e da solução de problemas globais”. Nesta lógica a OCDE apresenta um conjunto de diretrizes para as ações governamentais (Póvoa, 2011, pp. 129), são elas:

- “Deve ser dada às pessoas a capacidade de inovar: é reconhecido que o capital humano é a essência da inovação.
- A inovação nas empresas deve ser facilitada: são propostas várias medidas para encorajar o empreendedorismo.
- A criação, difusão e aplicação do conhecimento são fundamentais: “A ciência continua a estar no coração da inovação”. É reconhecido que as instituições de pesquisa de vários países da OCDE precisam de se reestruturar para se manterem como centros de excelência.
- Inovação pode ser aplicada para tratar desafios sociais e globais: esses desafios são caracterizados pela maior competição internacional, pelas pressões ambientais e pelo envelhecimento da população mundial.
- Na regulamentação, as políticas de inovação devem ser aprimoradas: ao reconhecer que o processo de inovação envolve muitos intervenientes, é necessário que o governo estabeleça novas formas de coordenação das ações.”

O (IAPMEI, I.P., 2018), com vista a promover a inovação no tecido empresarial, define que inovar é produzir novos bens e serviços ou melhorar significativamente a produção atual através da transferência e aplicação de conhecimento.

De acordo com o (Compete 2020, 2016), os fundos comunitários destinados aos projetos de Inovação Produtiva, destinam-se à produção de novos bens e serviços ou melhorias significativas da produção atual, através da transferência e aplicação de conhecimento e adoção de novos ou significativamente melhorados processos ou métodos de fabrico, de logística e distribuição, bem como métodos organizacionais. Também são legíveis os investimentos quando:

- há criação de um novo estabelecimento;
- há aumento da capacidade de um estabelecimento já existente;
- há diversificação da produção de um estabelecimento, começando a produzir novos produtos;
- há alteração fundamental do processo global de produção de um estabelecimento existente.

1.1.2 Internacionalização

A internacionalização da economia já não pode ser quantificada, apenas, pela troca de produtos e serviços com o exterior (CPCI, 2016). A deslocalização geográfica das cadeias de produção, a livre circulação de capitais e de informação e os fluxos internacionais do investimento imobiliário antes simbolizam oportunidades, no entanto hoje, revelam um novo modo de funcionamento da economia e exige um novo posicionamento por parte dos países (CPCI, 2016).

A internacionalização, é o crescimento de uma empresa ou da economia para além do território nacional (AICEP, 2019). A economia internacionaliza-se quando acede ao exterior, quer através das suas atividades comerciais, quer através das suas operações financeiras. O mesmo acontece com as empresas, apesar das trocas comerciais serem o modo de internacionalização mais recorrente, a criação e o controlo de sociedades estrangeiras (investimento) também é uma forma de se internacionalizarem (AICEP, 2019).

Wind, Douglas, & Perlmutter (1973), citados por (Fernandes, 2013), defendem que determinadas atitudes e orientações estão associadas a estágios sucessivos das empresas, resultado da evolução das suas atividades em mercados externos.

(Goulart, Arruda, & Brasil, 1994), definem internacionalização como um processo crescente e continuado do envolvimento de uma empresa nas operações em países fora de sua base de origem.

A entrada num mercado internacional implica, um forte compromisso das empresas fora das fronteiras da sua sede e a ampliação dos serviços prestados, da tecnologia e do seu *kwon how*. Tendencialmente, as empresas procuram mercados cada vez mais diversificados, tanto em termos geográficos como culturais (Goulart et al., 1994).

A internacionalização, segundo (Beamish & Lu, 2006), pode ser vista como uma decisão empreendedora, dado que, surge muitas vezes como uma estratégia de crescimento e desenvolvimento através da expansão para novos mercados.

Para Simões (1997), citado por (Vasconcellos, 2013), a internacionalização é um processo gradual, na medida em que as empresas acumulam experiência e aperfeiçoam o seu conhecimento na atuação em mercados externos, reforçando as suas posições no estrangeiro.

Segundo (C. Simões, Esperança, & Simões, 2013, pp. 229), a internacionalização “é um tipo de estratégia que consiste na transposição das estratégias de produtos e mercados e de

integração vertical para outros países, o que poderá resultar numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.”

Citado por (Pedro, 2013), Meyer (1996) define internacionalização como um processo pela qual a empresa eleva as suas atividades de valor acrescentado para fora do país origem.

(Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008), são apologistas que a internacionalização permite maximizar a eficiência e eficácia, traduzindo-se num benefício para as organizações.

1.1.3 Caracterização dos Sistemas de Incentivo

A Estratégia Europa 2020, («PORTUGAL 2020—Acordo de Parceria 2014-2020», 2014), apresenta três grandes prioridades estratégicas de crescimento:

- Crescimento Inteligente - passa por desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação;
- Crescimento Sustentável - visa a promoção de uma economia mais eficiente em termos de recursos, mais ecológica e mais competitiva;
- Crescimento Inclusivo - favorecimento de uma economia com níveis elevados de emprego que assegurem uma maior coesão económica, social e territorial.

Os SI foram criados para ir de encontro a estas estratégias de crescimento. As mesmas enquadram-se no âmbito do Portugal 2020, e o seu principal fundamento passa por dinamizar o apoio às empresas e à atividade económica, através do estímulo ao investimento e ao emprego.

Os SI permitem reforçar o investimento empresarial em atividades inovadoras, reforçar a capacitação empresarial das PME, incrementando a flexibilidade e capacidade de resposta no mercado global, admite o desenvolvimento de processos de qualificação para a internacionalização e também passa por aumentar o investimento empresarial em Investigação e Desenvolvimento (I&D) (Banco BPI, 2019).

1.1.3.1 Na Comunidade Europeia

Desde que Portugal ficou inserido na União Europeia (UE), passou a beneficiar do recurso aos Fundos Estruturais Europeus. É da verba disponibilizada a Portugal que resultam os subsídios ao investimento que podem ser reembolsáveis ou não reembolsáveis, geralmente designado de “fundo perdido” (A. N. Simões, 2016).

Como é redigido no Relatório Estratégico de 2017, (Union, 2017), a implementação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) têm como principal objetivo, para a Europa, promover uma convergência socioeconómica duradoura, resistente e com coesão territorial.

A criação destes fundos visa a promoção do investimento na criação de emprego e numa economia e ambiente europeus sustentáveis e saudáveis. Os fundos têm um papel fundamental na ajuda que dá à UE em atingir os seus objetivos políticos, traduzindo esse auxílio em ação no terreno. Mais de metade das verbas da UE são canalizadas através dos FEEI, que são geridos em conjunto pela Comissão Europeia e pelos países da UE (Comissão Europeia, 2018).

Os FEEI, abrangem cinco fundos: os três Fundos da Política de Coesão (Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e Fundo de Coesão), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e, por fim, Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP) (Comissão Europeia, 2018).

O FSE, permite melhorar as oportunidades de emprego, reforçar a inclusão social, combater a pobreza, promover a educação, as competências e a aprendizagem ao longo da vida e elaborar políticas de integração ativas, abrangentes e sustentáveis, contribuindo assim para a coesão económica, social e territorial (Comissão Europeia, 2015).

O FEDER, deve contribuir para reduzir as disparidades entre os níveis de desenvolvimento das várias regiões e os atrasos das regiões menos favorecidas, entre as quais deve ser consagrada especial atenção às zonas com desvantagens graves e permanentes em termos naturais ou demográficos (Comissão Europeia, 2015).

O Fundo de Coesão deverá contribuir financeiramente para os projetos relacionados com o ambiente, nomeadamente a eficiência energética e a energia renovável, e no domínio dos transportes deve contribuir para os transportes ferroviários, pelas vias navegáveis interiores e marítimos, os sistemas de transporte intermodais e sua interoperabilidade, a gestão do tráfego rodoviário, marítimo e aéreo, o transporte urbano limpo e os transportes públicos (Comissão Europeia, 2015).

O FEADER, visa a promoção do desenvolvimento rural sustentável em toda a união, juntamente com outros instrumentos da política agrícola comum, a política de coesão e a política comum das pescas, contribui para o desenvolvimento de áreas rurais, nomeadamente, estimulando um setor agrícola mais equilibrado em termos territoriais e

ambientais, favorável ao clima, resistente, competitivo e inovador (Comissão Europeia, 2015).

O FEAMP, promove as pescas e aquacultura competitivas, sustentáveis do ponto de vista ambiental, economicamente viáveis e socialmente responsáveis; fomenta a aplicação da política comum das pescas, promover um desenvolvimento territorial equilibrado e inclusivo do setor das pescas e aquacultura (Comissão Europeia, 2015).

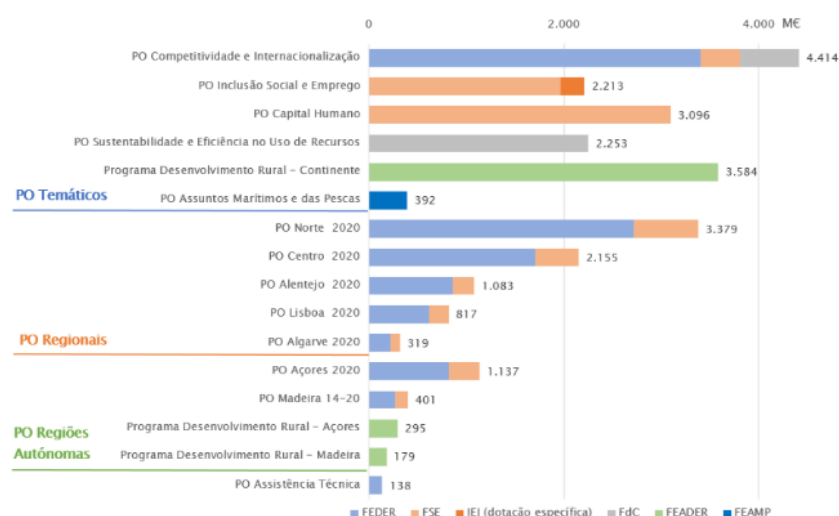
O FEDER, concentra os seus investimentos em várias áreas prioritárias e fundamentais, entre as quais, a área de inovação e investigação. Tem em atenção as características territoriais, as áreas desfavorecidas do ponto de vista geográfico (áreas remotas, montanhosas ou com baixa densidade populacional) beneficiam de tratamento especial. Este cuidado é importante de forma a reduzir os problemas económicos, ambientais e sociais nas áreas urbanas, com especial incidência no desenvolvimento urbano sustentável (Comissão Europeia, 2014).

1.1.3.2 Em Portugal

O programa em Portugal, impulsionador dos SI denomina-se Portugal 2020, foi a designação atribuída pelo governo português ao Acordo de Parceria 2014-2020, formalmente apresentado à Comissão Europeia, no dia 31 de janeiro de 2014.

Portugal recebe, neste período de programação, 25 mil milhões de euros até 2020, para o conjunto dos fundos, os quais serão atribuídos no âmbito de cada um dos 16 programas operacionais, temáticos e regionais.

Gráfico 1 - Programas Operacionais e Dotações Financeiras atribuídas por cada programa



Fonte: Portugal 2020 (<https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>, acessado a 02/09/2019)

O programa Portugal 2020, com base no («O que é o Portugal 2020 | Portugal 2020»), debruça-se em quatro programas operacionais temáticos:

- **Competitividade e Internacionalização** – mais exportações; mais emprego qualificado; mais investimento em I&D e inovação; capacitar as PME para a atuação em mercados globais; reduzir custos e tempos de transporte de mercadorias; uma gerência pública mais moderna.
- **Inclusão Social e Emprego** – melhorar o acesso ao emprego dos jovens e dos grupos mais vulneráveis; promover o desenvolvimento de competências para integração e reintegração no mercado de trabalho; melhorar o acesso aos serviços sociais e de saúde; promover a inclusão ativa e a igualdade de oportunidades.
- **Capital Humano** – reduzir o abandono escolar; reforçar o ensino profissional e a sua ligação ao mercado de trabalho; apostar no ensino superior e na formação avançada; melhorar a qualidade da educação e formação; mais sucesso educativo, mais empregabilidade.
- **Sustentabilidade e Eficiência no uso de Recursos** – caminhar para uma economia de baixo carbono; investir na utilização das energias renováveis, em eficiência energética e redes inteligentes; aumentar a capacidade de adaptação às alterações climáticas; proteger o litoral da erosão, reduzir os incêndios e prevenir as inundações; reduzir e reciclar resíduos e promover a gestão eficiente da água.

Para além da divisão por temáticas, também há uma divisão por área geográfica. O programa subdivide-se em sete programas operacionais regionais: Norte; Centro; Lisboa; Alentejo; Algarve; Açores; Madeira.

O Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (Compete 2020), é o responsável pela promoção do programa operacional temático, competitividade e internacionalização, que visa promover a consolidação das vantagens competitivas nas empresas portuguesas. O organismo, pretende aumentar significativamente a competitividade económica, principalmente nas zonas menos desenvolvidas, mobilizando e potenciando os seus recursos e competências, visando a criação de emprego e a retoma da dinâmica de convergência com as economias mais desenvolvidas da UE (Compete 2020, 2019).

De forma a alcançar as suas metas o (Compete 2020, 2019), definiu objetivos estratégicos :

- aumentar a intensidade de tecnologia e conhecimento dos vários setores e do conjunto da economia;
- aumentar o peso de atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e a orientação exportadora das empresas portuguesas;
- capacitar as PME para o prosseguimento de estratégias de negócio mais avançadas;
- melhorar as condições de transporte e mercadorias entre Portugal e o exterior, com repercussão na redução dos custos e tempos de operação para as empresas;
- melhorar a capacitação, a eficiência e a integração dos serviços públicos, reduzindo custos de contexto.

Para a concretização dos respetivos objetivos, foram definidos 6 eixos prioritários (Compete 2020, 2019):

- **Eixo I** - Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;
- **Eixo II** - Reforço da competitividade das PME incluindo a redução de custos públicos de contexto;
- **Eixo III** - Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores;
- **Eixo IV** - Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas;
- **Eixo V** - Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da gerência pública;
- **Eixo VI** - Assistência Técnica.

As PME são as destinatárias preferenciais do Compete 2020, visto que o programa visa estimular o empreendedorismo, a capacidade inovadora, o desenvolvimento de estratégias mais avançadas, baseadas em recursos humanos qualificados e com um forte enfoque na cooperação e noutras formas de parceria, como redes e clusters (Turismo de Portugal, 2018).

A (Comissão Europeia, 2015) reforça a necessidade, urgente, em promover a inovação e o desenvolvimento das PME em domínios ligados aos desafios europeus e regionais, tais como, as indústrias criativas e culturais, os serviços inovadores que reflitam novas necessidades sociais, os produtos/serviços ligados ao envelhecimento da população, aos cuidados de saúde, à ecoinovação, à economia de baixo teor de carbono e à utilização eficiente dos recursos.

1.2 O Setor do Turismo

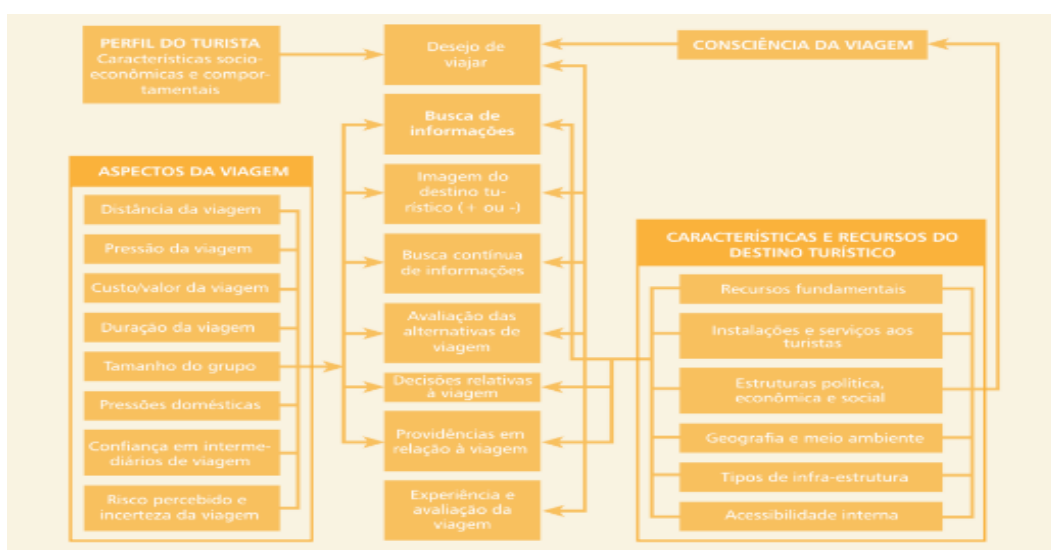
O crescimento do setor do turismo, na última década, tem sido um dos grandes impulsionadores económicos e sociais a nível mundial. Houve um aumento na procura, estimulada pelo aumento do rendimento disponível; das motivações para viajar; do crescimento exponencial dos mercados emergentes acompanhado pelo crescimento continuado dos mercados tradicionais; das mudanças demográficas, sociais e tecnológicas; da diversificação de destinos e da crescente liberalização do setor (ENEI - Estratégia Nacional de Especialização Inteligente, 2014).

Em 2018, o crescimento do turismo, em Portugal, em aproximadamente 8,1% teve um impacto na economia de 14,3 mil milhões de euros, havendo projeções que atingirá os 15 mil milhões de euros no ano corrente (Observador, 2019).

O turismo representa uma atividade económica, cultural e social que foi intensificada com a Revolução Industrial (Trigo, 2019). Esta revolução gerou grandes mudanças no quotidiano das pessoas, principalmente pelas mudanças laborais (melhorias salariais e direito a férias) e pela criação de linhas ferroviárias que permitiram deslocações mais cómodas e rápidas (Holloway & Taylor, 2006).

A definição de turismo é muito ampla, sendo que, (Mathieson & Wall, 1987) definem como o movimento das pessoas para fora da sua zona de residência, com vista a satisfazer a sua necessidade de viajar. Os autores criaram um modelo, **Figura 1**, que traduz o processo desde o surgimento da necessidade até à avaliação da viagem realizada.

Figura 1 - Modelo Mathieson & Wall



Fonte: Extraído de: Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2000

A deslocação das pessoas para fora da sua zona de residência, para além de colmatar a sua necessidade em viajar, gera impacto no destino quer a nível da cultura, como também no património e na sociedade (Mathieson & Wall, 1987).

Constata-se que, até ao final do século XX, o turismo foi sempre definido pelo lado da procura. Todavia, a Organização Mundial do Turismo (OMT) introduziu uma nova perspetiva, o turismo visto pelo lado da oferta (Costa, 2005). Esta visão tem como objetivo conhecer o valor e peso que o turismo tem em termos económicos.

Smith (1989), citado por (Costa, 2005), foi o primeiro a apresentar uma definição de turismo pelo lado da oferta. O mesmo defende que, o turismo deve ser visto como um agregado de atividades de negócio, que direta ou indiretamente, fornece bens ou serviços que suportam as atividades realizadas pelas pessoas, fora dos seus locais de residência.

Dado os impactos que vão sendo criados pelo turismo Marujo, (2008), citado por (Marujo & Carvalho, 2010, pp. 148), afirma que “deixou de ser visto apenas como um sinónimo de lazer e passou a assumir um papel de agente social nas sociedades em que se desenvolve. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, o turismo tornou-se numa das mais importantes atividades da economia global, sendo considerado por muitas entidades públicas como a “tábua de salvação” para o desenvolvimento de muitos países, regiões ou localidades.”.

Portugal, nos últimos anos, tem sido o destino de eleição por habitantes de todo o mundo. Segundo um estudo realizado em 2017, pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT), os atributos que mais satisfazem os turistas são a gastronomia e vinhos, o património histórico, as praias, a natureza e a hospitalidade dos portugueses. Por sua vez, o que menos agrada os turistas, são os transportes, a limpeza, a informação turística disponível e a qualidade do serviço (Jornal Notícias, 2017).

O governo português ao longo dos anos criou diversos incentivos para captar o investimento no turismo. Este ano, Portugal atingiu o 12.º lugar do ranking de competitividade do turismo do fórum económico mundial. Segundo a Secretária de Estado do Turismo, Ana Godinho, Portugal foi considerado o país com melhores infraestruturas turísticas em todo o mundo. O país é uma referência internacional e esta classificação será crucial para a captação de mais investimento («Portugal sobe ao 12.º lugar do turismo do fórum económico mundial», 2019).

O presidente do Turismo de Portugal, Luís Araújo, afirma que “o setor do turismo é, atualmente, o principal motor da economia nacional, registando níveis de crescimento consistentes nos últimos anos e atingindo máximos históricos nos principais indicadores:

dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo considerada a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 16,7% do total das exportações”, citado pela (AICEP Portugal Global, 2017, pp. 9)

Pela prospeção e pelo contributo económico que o turismo traz para o país, o Turismo de Portugal estabeleceu uma estratégia até 2027, que visa posicionar Portugal como um dos destinos mais competitivos, inovadores e sustentáveis. (AICEP Portugal Global, 2017). Nesse sentido a sua atuação assenta em cinco eixos estratégicos:

- **Valorizar o Território:** a valorização do território, rege-se pela possibilidade de usufruir do património histórico-cultural e a preservação da sua autenticidade, a regeneração urbana, a potenciação económica do património natural e rural, a afirmação do turismo na economia do mar e a estruturação da oferta turística para melhor responder à procura. Foram desenvolvidos programas específicos que definem termos e condições de concessão de apoios financeiros a projetos de investimento e a iniciativas que tenham em vista a regeneração e reabilitação de espaços públicos e privados com interesse para o turismo (AICEP Portugal Global, 2017).
- **Impulsionar a Economia:** o impulsionamento económico, atuará no que diz respeito à competitividade das empresas, à simplificação, desburocratização e redução dos custos de contexto, à atração de investimento, à qualificação da oferta, à economia circular, ao empreendedorismo e inovação (AICEP Portugal Global, 2017).
- **Potenciar o Conhecimento:** o Turismo de Portugal está a promover a valorização profissional no Turismo. A captação e inserção de pessoas qualificadas, contribuiu para a sustentabilidade e qualidade do serviço prestado pelas empresas e agentes do setor (AICEP Portugal Global, 2017).
- **Gerar Redes e Conectividade:** o reforço de rotas aéreas e da mobilidade no território ao longo dos anos, da promoção do “turismo para todos”, do envolvimento da sociedade no processo de desenvolvimento turístico e de cocriação, do trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores, permitiram um melhoramento das redes e da conectividade (AICEP Portugal Global, 2017).
- **Projetar Portugal:** por último, um dos principais contributos do Turismo de Portugal visa a promoção de Portugal internacionalmente. As campanhas e as equipas localizadas em 21 mercados têm como objetivo aumentar a notoriedade

do país, promovendo Portugal enquanto destino para visitar, investir, viver, estudar e de grandes eventos, além de posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional (AICEP Portugal Global, 2017).

1.2.1 Tipologia de Empreendimentos Turísticos

Caracterizam-se de empreendimentos turísticos, os estabelecimentos que se destinam à prestação de serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante renumeração, ao abrigo do Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) que na sua versão atual (5.^a alteração), está republicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019).

Todavia, o RJET estabelece que não são empreendimentos turísticos, os estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento, mas que sejam explorados sem intuito lucrativo ou para fins exclusivamente de solidariedade social. Também não concorrem para empreendimentos turísticos, os estabelecimentos que embora destinados a proporcionar alojamento temporário com fins lucrativos, não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos e que como tal se enquadram no Alojamento Local (Abranja et al., 2019).

Existem sete tipos de empreendimentos turísticos (Abranja et al., 2019):

- Estabelecimentos Hoteleiros: subdividem-se em três grupos:
 - Hotéis;
 - Hotéis-Apartamentos: quando a maioria das unidades é constituída por apartamentos/moradias;
 - Pousadas: instalações em imóveis qualificados como de interesse público, interesse nacional, municipal ou regional ou edifícios, que pela sua antiguidade representem valor arquitetónico e histórico. Estas instalações são exploradas diretamente pela Empresa Nacional de Turismo, S.A. (ENATUR) ou por organismos terceiros mediante celebração de contrato.
- Aldeamentos Turísticos: constituídos por um conjunto de instalações interdependentes, com expressão arquitetónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, com vias de circulação interna que permitam o trânsito de veículos de emergência, ainda que, atravessados por estradas e caminhos municipais

já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas.

- Apartamentos Turísticos: constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, do tipo apartamento, entendendo-se estas como parte de um edifício pela qual se acede através de espaços comuns, nomeadamente átrio, corredor, galeria ou patamar de escada, proporcionando alojamento e outros serviços complementares de apoio a turistas.

- Conjuntos Turísticos (resorts): constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma gerência comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro.

- Empreendimentos de Turismo de Habitação: são estabelecimentos de natureza familiar instalados em antigos imóveis particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos.

- Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural: são os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam. Através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, asseguram a sua integração na envolvente. Os empreendimentos de turismo no espaço rural, podem ser classificados nos seguintes grupos: casas de campo; agro -turismo; hotéis rurais.

- Parques de Campismo e de Caravanismo: são empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas, destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo e do caravanismo, podendo ser públicos ou privativos, consoante se destinem ao público em geral ou apenas aos associados das respetivas entidades proprietárias ou exploradoras.

Os estabelecimentos hoteleiros que não são reconhecidos como empreendimentos turísticos, denominam-se de Alojamentos Locais (Decreto-Lei 128/2014 de 29 de agosto, 2014). O decreto estabelece como modalidades de alojamento local: moradias, apartamentos, estabelecimentos de hospedagem ou simplesmente quartos. Institui que, estabelecimentos de alojamento local são aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração.

Para ser possível explorar um estabelecimento, enquanto alojamento local, é necessário a comunicação prévia ao Presidente da Câmara Municipal territorial e o registo no Balcão Único Eletrónico, sendo que os alojamentos que não estejam registados e/ou mantenham os seus registos desatualizados, não é permitida a oferta, disponibilização, publicidade e intermediação dos estabelecimentos (Decreto-Lei 128/2014 de 29 de agosto, 2014).

Os alojamentos locais têm uma capacidade de 9 quartos e 30 hóspedes, à exceção dos *hostels* que não têm limite de capacidade e dos alojamentos locais em modalidade de “quartos”, que só podem ter no máximo 3 hóspedes.

Estes estabelecimentos têm de estar devidamente identificados com uma placa com as iniciais “AL” inscritas.

Segundo Nuntsu et al., (2004), citado por (Dantas, 2019), os alojamentos locais são geridos por proprietários particulares, sendo que estes sempre foram uma realidade das férias americanas.

JLL, (2015), citado por (Dantas, 2019) afirma que o facto de estes alojamentos possuírem um cariz mais acolhedor e familiar, são o seu principal fator de sucesso.

Capítulo II – Características do Mercado em Portugal

2.1 O Tecido Empresarial

O tecido empresarial em Portugal, é constituído na sua maioria por PME, pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro de acordo com a recomendação da Comunidade de 6 de maio de 2003 (2003/361/CE). Os fatores definidos que permitem determinar a tipologia das empresas, são: o número de efetivos e o volume de negócios ou o balanço total.

Tabela 1 - Dimensão das PME

Categoria	Efetivos	Volume de Negócio	ou	Balanço Total
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros		≤ 2 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros		≤ 10 milhões de euros
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros		≤ 43 milhões de euros

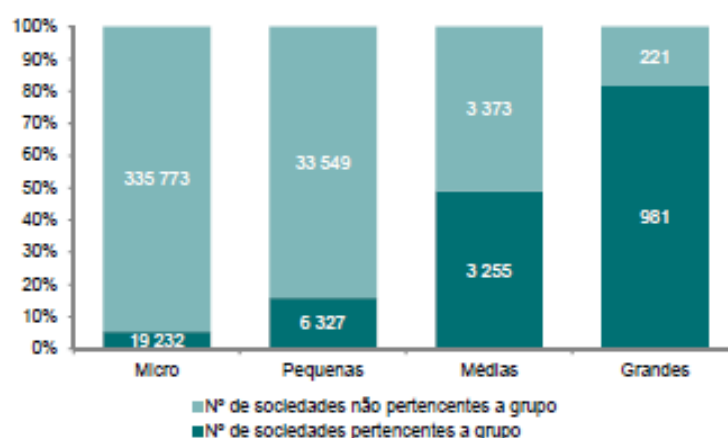
Fonte: Adaptado do Compete 2020 (<http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/saiba-que-criterios-definem-uma-pme>, acedido a 01/09/2019)

Através da **Tabela 1**, é possível concluir que uma empresa que apresente um número de trabalhadores superior a 250 e cumulativamente, um Volume de Negócios (VN) anual superior a 50 milhões de euros ou Balanço Total anual superior a 43 milhões de euros, passa a ser considerada como grande empresa.

As PME, em Portugal, são responsáveis por um crescimento de 68,4% e por 78% do emprego gerado comparativamente com a União Europeia (UE), como um todo. Sendo que em termos médios é de 56,8% e 66,4%, respetivamente. Há uma previsão favorável quanto ao crescimento das PME em Portugal entre 2017-2019, que traduzirão num crescimento de 10,6% e num aumento no emprego de 5,7% (144 600 novos postos de trabalho) (European Commission, 2018)

Com base no relatório disponibilizado pelo INE, referente a 2017 (Instituto Nacional de Estatística, 2019), o número de empresas ascendeu a 1.260.436, das quais 68% (857.725) eram empresas individuais e 32% (402.711) sociedades. No que respeita ao número de empresas pertencentes a cada dimensão comprova-se pelo **Gráfico 2** que o tecido empresarial é composto maioritariamente por PME.

Gráfico 2 - Desagregação das sociedades por dimensão e pertença a grupo (2017)



Fonte: Relatório “Empresas em Portugal 2017” - INE

Em 2017, 981 empresas de grande dimensão faziam parte de grupos empresariais. No caso das PME, faziam parte destes grupos 19.232 micro, 6.327 pequenas e 3.255 médias.

Dado que, o tecido empresarial português é composto na sua maioria por PME, as mesmas têm um papel muito importante na economia, apesar destas se destacarem pelas suas estruturas muito simples e por terem uma fraca capacidade de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou organizacionais (Bramão, 2017). As PME, destacam-se por serem as principais fornecedoras de oportunidades de emprego e impulsionadoras do bem-estar das comunidades locais e regionais.

Segundo (Levy & Powell, 2004), pela sua estrutura, as PME beneficiam de três elementos chave: o mercado, a flexibilidade e a inovação.

“O empreendedorismo e a criação de novos negócios são considerados atualmente um importante motor de crescimento” (Pinho & Thompson, 2016, pp. 167)

O mercado está em constante mudança e as PME estão em constante estado de alerta para responder às necessidades impostas pelo mesmo, por este motivo têm de se revelar ágeis e diferenciadoras. A maioria das PME não investe em I&D, mas as necessidades diárias a que estão expostas, obriga-as a introduzirem de forma rápida e diferenciadora as alterações nos seus produtos, desta forma conseguem ser mais inovadoras que as grandes empresas (Storey, 2016).

Anualmente, por via exclusivamente eletrónica, as empresas atestam através do Certificado PME a sua condição de micro, pequena ou média empresa. Nos casos de uma empresa exceder apenas um dos limites no decurso do ano de referência, a sua situação não será afetada, ou seja, ficará posicionada no mesmo escalão. Contudo, se ultrapassar

um dos limites em dois exercícios contabilísticos consecutivos, será alterada a sua dimensão.

O (Decreto-Lei 372/2007, de 6 de novembro, pp. 8080), estabelece que a Certificação PME é obrigatório para todas as entidades envolvidas em procedimentos que exijam o estatuto de PME, designadamente as seguintes:

- “a) os serviços da gerência direta do Estado;
- b) os organismos da gerência indireta do Estado;
- c) setor empresarial do Estado;
- d) entidades administrativas independentes e de gerência autónoma do Estado;
- e) entidades de direito privado que celebraram contratos ou protocolos com serviços e organismos do Estado neste âmbito.”

Para além do acesso aos SI do Portugal 2020, existem outras mais valias em Portugal destinadas às PME, como é o caso dos benefícios fiscais.

De acordo com o artigo 2º do (Estatuto dos Benefícios Fiscais, 1989), os benefícios fiscais são as isenções, as reduções de taxas, as deduções à matéria coletável e à coleta, as amortizações e reintegrações aceleradas. Trata-se de medidas de carácter excecional, instituídas para tutela de interesses públicos extrafiscais relevantes, que sejam superiores aos da própria tributação que impedem.

Tendo por base o artigo 87º n.º 2 do (Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), 2014), para as PME que exerçam uma atividade de natureza agrícola, comercial ou industrial e que estejam abrangidas pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, a taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas) aplicável aos primeiros 15.000€ de matéria coletável é de 17% (Portugal Continental e Madeira) e 13,6% (Açores). Para o excedente é aplicada a taxa de IRC de 21%, conforme o nº 1 do mesmo artigo.

A dedução por lucros retidos e reinvestidos (DLRR) é outro dos benefícios fiscais a favor das PME desde 1 de janeiro de 2014. Conforme o artigo 66º-C e seguintes do (Estatuto dos Benefícios Fiscais, 2006), os sujeitos passivos podem deduzir à coleta de IRC até 10% dos lucros retidos que sejam reinvestidos em ativos elegíveis², no prazo de dois anos contados a partir do final do período de tributação a que correspondam os lucros retidos. O montante máximo de lucros reinvestidos, em cada período de tributação, é de 5.000.000 euros, por sujeito passivo.

² Ativos legíveis estão previstos no artigo 66.º-F do Estatuto dos Benefícios Fiscais.

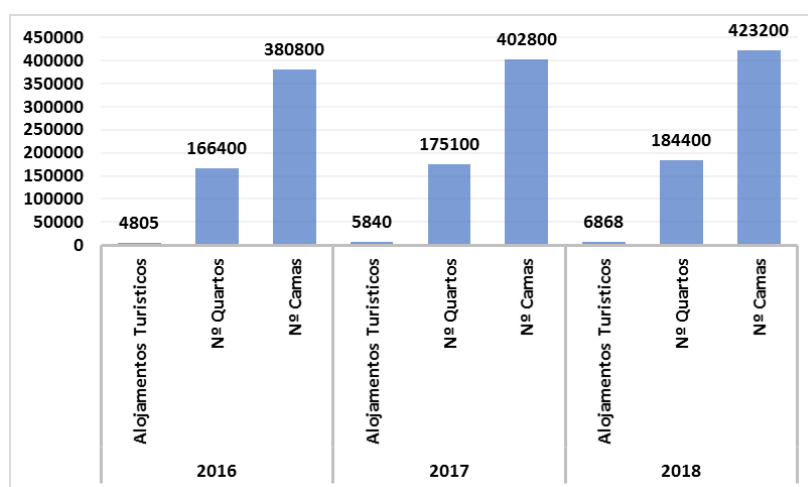
2.2 Impacto do Turismo em Portugal

O turismo revela-se como o setor de atividade com maior importância a nível mundial, e Portugal acompanha esta tendência, pelo crescimento económico que se evidencia, ano após ano (Turismo de Portugal, 2019b).

Em 2018, apesar do efetivo crescimento, houve uma desaceleração nas exportações de serviços de viagens e turismo em relação a 2017 (9,6% após 19,5% em 2017). Do lado das importações, também se observou uma desaceleração, mas menos acentuada, passando a variação anual de 11,5% em 2017 para 9,6% em 2018 (Banco de Portugal, 2019b).

Tal como o INE, tem vindo a divulgar na sua edição anual do “Estatísticas do Turismo”, o turismo mantém-se em contante crescimento. Como se pode observar através do **Gráfico 3**, entre os anos de 2016 e 2018, houve um crescimento no número de alojamentos turísticos³, de quartos e de camas de 42,9%, 10,8%, 11,1%, respetivamente.

Gráfico 3 - Número de alojamentos turísticos, quartos e camas em Portugal

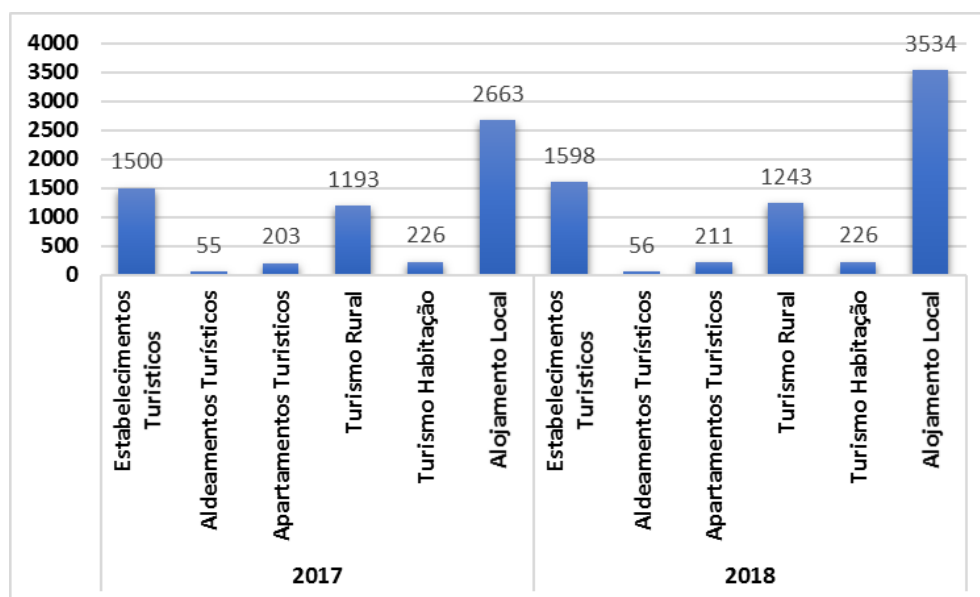


Fonte: Adaptado do Estatísticas do Turismo, edição 2017, 2018 e 2019

Atendendo à diversidade de alojamentos turísticos, é importante referenciar o crescimento dos mesmos segundo o tipo de estabelecimento, o **Gráfico 4** demonstra esse crescimento em Portugal, entre 2017 e 2018.

³ O Instituto Nacional de Estatística (INE), classifica de alojamento turístico os hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos e aldeamentos turísticos, pousadas, quintas da Madeira, turismo no espaço rural/habitação e alojamento local (AL com 10 ou mais camas no Continente e RA Açores, sem limite mínimo de capacidade na RA Madeira)

Gráfico 4 - Número de alojamentos turísticos, segundo o tipo de estabelecimento

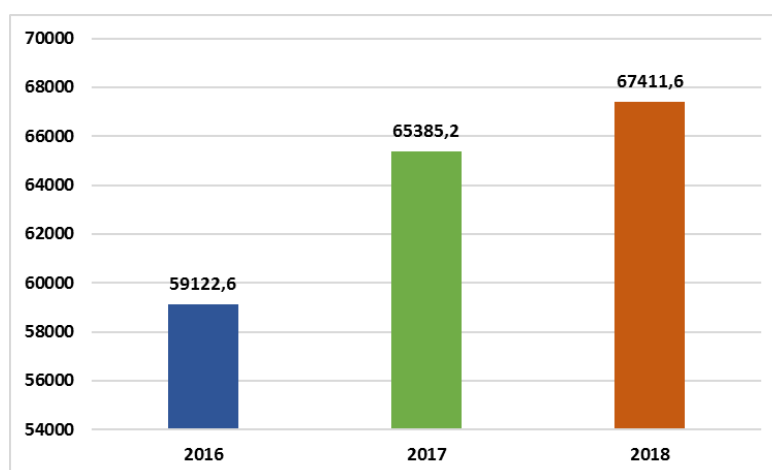


Fonte: Adaptado do Estatísticas do Turismo, edição 2017, 2018.

Segundo o (Jornal Público, 2019), os alojamentos locais foram a opção de estadia privilegiada a nível nacional de Agosto de 2016 a Agosto de 2018, tendo em 2018 gerado impacto económico de 412 milhões de euros.

O crescimento anteriormente identificado, simboliza um aumento do número de dormidas, como é possível verificar no **Gráfico 5**, entre 2016 e 2018, houve um crescimento de 14%.

Gráfico 5 - Número de dormidas nos alojamentos turísticos em Portugal

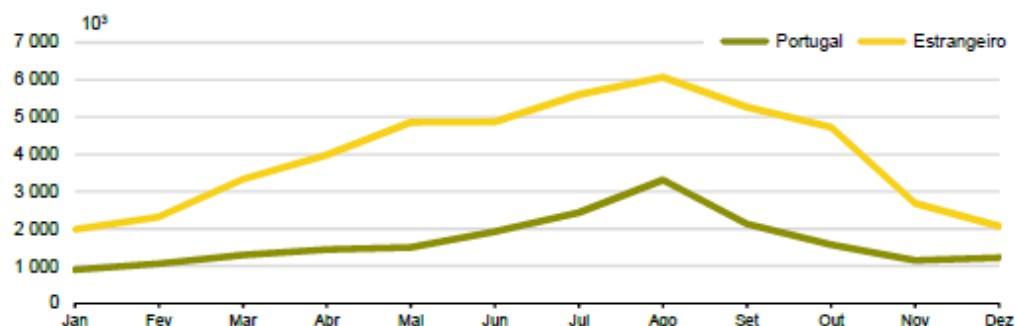


Fonte: Adaptado do Estatísticas do Turismo, edição 2017, 2018 e 2019

O clima ameno que Portugal detém, permite que qualquer altura seja boa para conhecer o país, contudo, os meses de época alta (julho a setembro) são os que registam maior

número de dormidas nos alojamentos turísticos. O **Gráfico 6**, representa o número de dormidas, por mês, em 2018 entre residentes e não residentes.

Gráfico 6 - Número de dormidas no total dos meios de alojamento turístico, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro, por mês, 2018

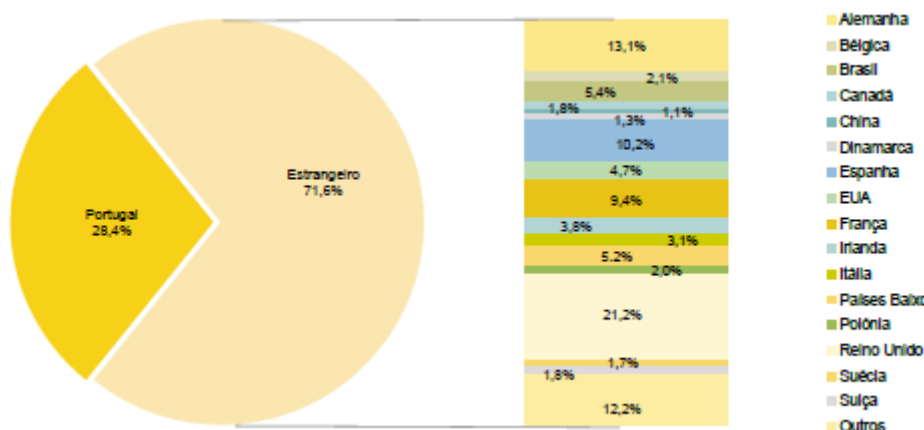


Fonte: Estatísticas do Turismo, edição 2019

Com o aumento do número de alojamentos turísticos, de quartos e camas, agregado ao aumento do número de dormidas, houve um crescimento nos proveitos de aposento. Com base nos dados disponibilizados pelo (Turismo de Portugal, 2019a), os proveitos de aposento em 2016 ascendiam a 2.264.556.223€ e em 2018 a 2.953.297.425€, traduzindo-se num crescimento de 30,4%.

O mercado europeu é o principal emissor na hotelaria em Portugal, como se pode observar no **Gráfico 7**, destaca-se o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Países Baixos, Irlanda, Itália, Bélgica, Polónia, Suécia e Dinamarca. Fora da Comunidade Europeia, o maior volume de turistas tem origem do Brasil, Estados Unidos da América (EUA), Suíça, Canadá e China. Este grupo de 16 países representou 87,7% das dormidas de não residentes na hotelaria em Portugal, em 2018 (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Gráfico 7 - Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2018



Segundo o estudo intitulado “Barómetro do Alojamento Local em Portugal”, realizado pelo (CICANT – Centro de investigação em Comunicação Aplicada e Novas Tecnologias por contrato com a HomeAway, 2019), os principais destinos turísticos em Portugal são a área metropolitana de Lisboa (36%), o norte (19%) e o Algarve (15%), uma vez que concentram 70% das dormidas totais em 2017, ou seja, 5,5 milhões de dormidas. O mesmo estudo concluiu que, a escolha pelos alojamentos locais é justificada pelo preço, a localização e a comodidade, estes são os principais motivos apontados.

Além disso, o estudo revela que são as famílias que mais procuram esta alternativa, num total de 41,30%, seguindo-se os casais (34,90%) e os grupos de amigos (18,5%).

A pesquisa pode ser definida como um processo formal e metódico de desenvolvimento do método científico. O seu principal objetivo é a obtenção de respostas para os problemas identificados através de procedimentos científicos (Gil, 2008).

Segundo Trujillo Ferrari, (1982), citado por (Gil, 2008), as ciências sociais, proporcionam uma adequada definição de conceitos e de estabelecimentos conceituais, permitindo a identificação de lacunas no conhecimento. Auxiliam, também, na construção de hipóteses, explicando, generalizando e sintetizando os conhecimentos e sugerem a metodologia apropriada para a investigação.

A metodologia é o caminho para a obtenção do conhecimento, dado que, é compreendida como uma disciplina que estuda, compreende e avalia os vários métodos disponíveis (Prodanov & Freitas, 2013). “A metodologia visa a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, pp. 14).

Existem dois tipos de abordagens predominantes, a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa.

A metodologia quantitativa considera que tudo é quantificável, significa que, todas as informações e opiniões obtidas, são traduzidas em números de forma a serem classificadas e analisadas. Este método de pesquisa requer o recurso a técnicas estatísticas, a formulação de hipóteses e à classificação da relação entre as variáveis, para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação (Prodanov & Freitas, 2013).

A metodologia qualitativa considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade, que não pode ser traduzido em números. A dados recolhidos nas pesquisas são descritivos, divulgando o maior número possível de elementos existentes sobre a matéria de estudo. O processo e o seu significado são os focos principais desta abordagem (Prodanov & Freitas, 2013).

A metodologia desenvolvida, neste estudo, visa a análise de um projeto de investimento ao SI Inovação Produtiva com a criação de um hotel de 5 estrelas. Será realizada uma abordagem aos pressupostos da candidatura e respetiva análise da viabilidade económico-financeira do projeto, tendo em vista a determinação do VAB que o investimento trará para a empresa, para o setor do turismo e para a respetiva zona de implementação.

3.1 Caracterização da Empresa

Denominação: Tourist Investment, Lda.

CAE: A empresa possuiu o CAE 68200 - Arrendamento de Bens Imobiliários. Com este investimento irá iniciar uma nova atividade associada ao CAE: 55111 - Hotéis com Restaurante.

Natureza Jurídica: Sociedade por Quotas

Escalão Dimensional da Empresa: Pequena

Distrito: Porto

Concelho: Vila Nova de Gaia

Objeto: a sociedade dedica-se ao arrendamento de bens imobiliários. A exploração e gestão do hotel permitirá não só o alojamento, mas a concessão e organização, para o público em geral, de atividades de lazer e bem-estar, nomeadamente através de banhos turcos, saunas, solários, massagem de tratamento e relaxamento.

Capital: 50.000,00 Euros

3.1.1 Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

Visão

A Tourist Investment, Lda., tem em vista a melhoria contínua do seu desempenho, segurança e preservação da saúde e bem-estar dos seus colaboradores. Proteger o meio ambiente é igualmente uma preocupação permanente. A criação do hotel tem em vista o reconhecimento, enquanto referência de qualidade ímpar na área hoteleira e destino turístico.

Missão

A Tourist Investment, Lda., pretende cumprir com todos os requisitos dos seus clientes, de forma a garantir a sua satisfação, controlar e monitorizar os serviços prestados, aferir a sua qualidade e consolidar a competitividade e rentabilidade. No caso da criação do hotel, procuram satisfazer os seus hóspedes, disponibilizando um atendimento de excelência, promovendo a hospitalidade, qualidade do serviço e um staff que responda a todas as suas necessidades.

Objetivos

- marcar presença nos mercados-alvo identificados: Portugal, Espanha, Alemanha, Reino Unido, até 31/12/2025, através de ações de prospeção e promoção internacional em diferentes tipologias: conhecimento de mercados externos, presença na web e através da economia digital e marketing internacional;

- criar 30 postos de trabalho, ou mais, até 31/12/2025, apostando na contratação de recursos humanos altamente qualificados, de forma a elevar a qualidade, diferenciação e personalização da experiência oferecida a cada cliente;
- alcançar com a ajuda desta área de negócio, em particular, até 31/12/2025, um VN de 3.347.117,46€;
- trazer valor acrescentado para o setor do turismo e permitir o desenvolvimento do interior do concelho de Vila Nova de Gaia.

3.2 Descrição do Projeto

O presente projeto, visa a realização de um investimento por parte da empresa Tourist Investment, Lda. na aquisição de um edifício, numa freguesia no interior do concelho de Vila Nova de Gaia que será transformado num empreendimento turístico, mais concretamente num hotel 5 estrelas, denominado “Hotel São Brás”. A aquisição do edifício pretende dar lugar ao início de atividade inserido no CAE 55111-R3, isto é, Hotéis com Restaurante.

A empresa que adquiriu o edifício, dedica-se atualmente, ao arrendamento de bens imobiliários. Todavia o presente projeto tem como objetivo introduzir uma nova área de negócio, hotel com restaurante. A área da hotelaria envolve necessidades, valências, *know-how*, estratégias e modelos de negócio completamente diferentes aos associados à área do arrendamento de bens imobiliários. A contratação de uma equipa experiente, com um profundo conhecimento dos principais desafios da concorrência e da estratégia a implementar para um posicionamento claramente distinto e valioso, constitui uma importante ferramenta para o sucesso desta nova atividade.

3.2.1 Análise Interna

Com o crescimento do setor do turismo e, naturalmente da oferta, a concorrência tem crescido significativamente.

No final do ano de 2017, Portugal contava com 1.993 empreendimentos turísticos e 143.089 alojamentos locais, mais 48 e 3.350, respetivamente, do que em 2016 (Deloitte Portugal, 2018).

Figura 2 – Novas Unidades Hoteleiras 2018



Fonte: Deloitte Portugal (<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/thh/atlas-hotelaria-2018.html>, acedido a 23/09/2019)

A mesma fonte através da **Figura 2** demonstra, ainda, a evolução que ocorreria em 2018 com um aumento de 49 unidades hoteleiras, maioritariamente de quatro e cinco estrelas.

Portanto, dispor de uma oferta diversificada é crítico para a competitividade do negócio. Atendendo às valências do Hotel São Brás, este irá posicionar-se competitivamente nesta área crítica, dada a aposta numa oferta diversificada, focada em experiências, pacotes únicos e diferenciadores

Serão estabelecidas parcerias/acordos com todos os principais operadores turísticos e canais online (Booking.com, Logitravel, Viagens Abreu, Geostar, etc.). O acesso a parcerias/acordos, revelam-se absolutamente fundamentais à manutenção de uma oferta diversificada e sobretudo diferenciada.

No que diz respeito à inovação e interação tecnológica, os *millennials*, movidos pela tecnologia, deverão representar metade dos viajantes em 2025 (Jornal Negócios, 2016). Estes caracterizam-se por serem turistas que procuram experiências interativas, emocionais e que permitam explorar. A tecnologia faz parte das suas vidas e tem vindo a alterar profundamente a forma como vivem as suas viagens, pelo que, a inovação e interação tecnológica (Indústria 4.0) desempenham um papel muito relevante na competitividade desta área de negócio.

Para o Hotel São Brás se posicionar no segmento alto (5 estrelas), é necessária uma clara aposta nos recursos humanos (RH). Quem procura a excelência necessita de RH experientes, altamente qualificados e totalmente comprometidos com a estratégia e objetivos definidos. O hotel pretende posicionar-se competitivamente nesta área, através da contratação de 30 pessoas, ou mais, que garantam a cada um dos hóspedes mais do que um serviço de alojamento, uma verdadeira experiência.

Atendendo à pressão registada no lado da oferta, um dos mecanismos de diferenciação passa pelo elevado reconhecimento/notoriedade que alguns hotéis gozam, perante a concorrência. Pelo facto de estarmos perante uma nova unidade hoteleira, haverá um alargado conjunto de investimentos de prospeção e promoção internacional, de forma a posicionar-se competitivamente nesta área crítica e a diferenciar-se da concorrência, mesmo a mais madura/estabelecida.

Considerando todas as valências previstas para este hotel (alojamento, SPA, restaurante gourmet, experiências, natureza), assim como a abrangência dos investimentos considerados, será correto afirmar que haverá foco num posicionamento alargado na cadeia de valor. A implementação de uma política de investimento permanente, conduzirá a um contínuo alargamento do posicionamento na cadeia de valor e do seu domínio.

3.2.2 Análise do Mercado

No setor do turismo, em Portugal, tem-se observado um crescimento significativo nos últimos anos. As mais recentes projeções, indicam que o setor vai continuar a crescer acima da economia portuguesa. O (Banco de Portugal, 2019a), prevê que o crescimento do setor do turismo se mantenha, projetando aumentos de 3,8% em 2019, 3,7% em 2020 e 3,6% em 2021, acompanhando o crescimento da procura externa, com pequenos ganhos de quota de mercado, sobretudo associados à atividade turística.

Em 2018, totalizaram-se 67,7 milhões de dormidas, sendo 29,4% dormidas de portugueses e 70,6% de estrangeiros. Os principais mercados emissores para Portugal foram Reino Unido (19,5%), Alemanha (13,5%) e Espanha (10,2%). Destaque para os aumentos no mercado norte americano (+24%), canadiano (+20,9%), brasileiro (+14,4%) e chinês (+13,8%). Os três países da UE, referenciados anteriormente, são justamente os mercados-alvo identificados para o Hotel São Brás (Instituto Nacional de Estatística, I. P., 2018).

Dado que estamos perante a tipologia de criação de um novo estabelecimento, associada a esta nova área de negócio da Tourist Investment, Lda, todos os mercados-alvo identificados são novos e resultam da concretização do presente projeto. Para além de terem sido os principais mercados emissores de turistas para Portugal, foram naturalmente, os mercados que mais receitas geraram. Adicionalmente, importa referir que todos estes mercados figuram como os principais emissores de hóspedes da região do Porto. Assim sendo, e de forma a potenciar a entrada em todos estes mercados, o Hotel São Brás tem previsto um conjunto de investimentos focados na melhoria da promoção dos seus serviços, assim como em criar um posicionamento diferenciado e valioso junto dos seus potenciais clientes, pesando como critérios o elevado poder económico, as preferências dos turistas destes mercados, assim como a proximidade geográfica.

A política de marketing-mix para o Hotel São Brás:

- Variável Produto: através da oferta de um hotel 5 estrelas, que proporcionará um serviço/experiência de elevada qualidade. O hotel aposta em vantagens competitivas que se traduzem, por um lado nas características intrínsecas/exclusivas, assim como em valências/ serviços/equipamentos únicos e diferenciadores.
- Variável Preço: permitirá criar valor, competir com a concorrência e veicular uma imagem de qualidade superior junto dos clientes, de acordo com o posicionamento que o hotel terá no mercado. Será, portanto, implementada uma estratégia de valor diferenciado, em que o hotel conseguirá praticar preços mais atrativos do que alguns concorrentes, conseguindo assim captar tanto os clientes mais sensíveis como os menos sensíveis ao preço.
- Variável Distribuição: em termos de canais de distribuição, será criado um website, onde não existem intermediários no processo de compra, e um canal em que os serviços do hotel serão distribuídos através de empresas que oferecem experiências: agências de viagens; agências especializadas em eventos e websites especializados. Este canal possibilitará uma maior abrangência de mercado, atendendo que, os operadores selecionados apresentam uma elevada notoriedade e transmitirão uma boa imagem do hotel, através das ações promocionais e concordantes com a sua estratégia de marketing.
- Variável Promoção: terá três vertentes, economia digital, marketing internacional e conhecimento de mercados externos. Será criado um website para reservas

online, contendo todas as informações e ofertas do hotel. Serão ainda levados a cabo investimentos de promoção e prospeção internacional, associados à participação em feiras internacionais, em revistas, blogs e websites da especialidade.

3.2.3 Análise da Concorrência

O setor do turismo tem crescido significativamente nos últimos anos. Em 2018, foram registados 22,8 milhões de hóspedes (+7,5% em que 2017) e receitas na ordem dos 16,6 milhões de euros (+9,6% que em 2017) (Instituto Nacional de Estatística, I. P., 2018).

Para além do crescimento da concorrência, da oferta diversificada focada em experiências, houve também um crescimento da procura e simultaneamente denota-se uma comunicação mais eficaz de outros destinos europeus, que se traduzem em dois grandes desafios concorrenciais:

- a rápida transformação digital, trouxe um sentimento de permanente desconforto aos principais intervenientes do setor turístico, visto que não só representa oportunidades, como também traz mais riscos e novos desafios, nomeadamente, aos intervenientes que se apresentam com métodos mais tradicionais. Com esta transformação, o cliente viu reforçado o seu papel na estratégia do setor, visto que, dispõe de mais e melhor informação para poder escolher e porque com facilidade influencia a decisão de milhares de potenciais clientes. A experiência do cliente é o pilar central para uma estratégia bem-sucedida. Melhorar a experiência e o compromisso do cliente deverá ser a prioridade estratégica, especialmente num ambiente de elevada complexidade.
- assiste-se a uma profunda alteração do perfil de turista-tipo, os denominados *millennials*, que complementam a tecnologia com interação e experiência emocional no destino.

O presente projeto, apresenta argumentos para posicionar este hotel competitivamente perante os principais desafios concorrenciais. Destacam-se, desde logo, duas importantes estratégias diferenciadoras que poderão combater os desafios impostos:

- forte investimento na Indústria 4.0, isto é, na transformação digital, centrando a experiência do cliente enquanto pilar central da sua estratégia.
- valências oferecidas (restaurante gourmet, SPA, sala congressos/reuniões, parque infantil, jardins, natureza e vista privilegiada sobre o rio Douro) são responsáveis

por uma oferta mais completa e abrangente. O objetivo passa pela oferta de experiências únicas, que se adaptem rapidamente às alterações da procura e aos desafios associados à transformação digital do setor.

3.2.4 Análise SWOT

Fatores Internos

Pontos Fortes:

1. Localização – o hotel encontra-se sediado numa região com forte aposta no turismo, interior de Vila Nova de Gaia, com vista privilegiada sobre o rio Douro;
2. Comodidades – o hotel terá várias comodidades e valências, de forma a oferecer aos hóspedes uma experiência única;
3. Tipologia de Edifícios – há uma diversidade de edifícios operacionalizados para os diferentes públicos-alvo;
4. Parcerias – realização de acordos de parceria com os principais operadores turísticos e canais online.

Pontos Fracos:

1. Concorrência – é a concorrência local e já estabelecida no mercado que poderá responder à estratégia do hotel;
2. Notoriedade – o hotel necessita de um forte plano de promoção e prospeção internacional;
3. Nova Área – o hotel constitui uma nova área de negócio, impondo novos desafios e novas valências;
4. Custos Elevados – custos de implementação e manutenção, fruto do posicionamento alto (5 estrelas);
5. Posicionamento - o posicionamento de mercado pretendido exige elevados investimentos em valências premium.

Fatores Externos

Oportunidades:

1. Parcerias/Acordos – possibilidade de alianças estratégicas com parceiros, devido ao desenvolvimento do turismo na região;
2. Turista-Tipo – o turista-tipo está a alterar-se profundamente, assim como as suas necessidades (*millennials*);
3. Cultura do Corpo – crescente preocupação com a saúde e bem-estar e tendência para a cultura do corpo;
4. Turismo de Negócios – este segmento tende a atenuar a sazonalidade e fomenta a rentabilidade;
5. Indústria 4.0 – a introdução de uma tecnologia de experiência do hóspede traduz-se em oportunidades crescentes, como é o caso da criação de uma aplicação que permite interação instantânea entre o hotel e os turistas/hóspedes.

Ameaças:

1. Sazonalidade - forte sazonalidade na procura turística na região, maior afluência entre os meses de julho a setembro;
2. Carências - escassez de atividades, festas e eventos locais enquanto estratégia de atração de turistas;
3. Novos Concorrentes - entrada de novos concorrentes poderá ser uma barreira ao negócio;
4. Concentração - as cidades de Lisboa, Madeira, Algarve e Porto atraem mais turistas, especialmente na época alta;
5. Comunicação - outros destinos europeus com ofertas semelhantes, mas com melhor prospeção e promoção.

Tabela 2 – Análise SWOT Hotel São Brás

Ponto Fortes		Pontos Fracos	
1. Localização 2. Comodidades 3. Diversidade 4. Parcerias		1. Concorrência 2. Notoriedade 3. Nova Área 4. Custos 5. Posicionamento	
Alavancar as forças para maximizar oportunidades		Conter as fraquezas para explorar as oportunidades	
Oportunidades 1. Parcerias/Aliações 2. Turista-tipo 3. Cultura do Corpo 4. Turismo de Negócios 5. Indústria 4.0	A exclusividade do espaço, a localização, as comodidades, a diversidade operacional, as valências para além do alojamento ou até as parcerias já estabelecidas revelam-se um conjunto de fatores muito competitivo para captar o perfil do turista-tipo. Entrar em nichos de mercado de elevado poder económico e estabelecer novas parcerias. A aposta na Indústria 4.0 poderá igualmente alavancar estes pontos fortes e oportunidades.	A concorrência local e já estabelecida, o reduzido reconhecimento e notoriedade, os elevados custos de implementação e manutenção, as exigências associadas ao posicionamento de mercado-alvo ou a novidade desta área de negócio poderão colocar novos desafios em termos de capacidade de atração. A procura crescentes e os diferentes segmentos, que se estão a alterar profundamente, seja ao nível das suas necessidades/preferências (<i>millennials</i>), seja ao nível da incorporação tecnológica.	
Alavancar forças para minimizar as ameaças		Conter as fraquezas e as ameaças	
Ameaças 1. Sazonalidade 2. Carências 3. Novos Concorrentes 4. Concentração 5. Comunicação	A sazonalidade, a carência de atividades de lazer e festividades, a maior concentração da atividade turística em apenas quatro regiões ou mesmo a maior eficácia da comunicação de destinos europeus, só poderão ser contrariadas com forças como a exclusividade, localização, comodidades e valências adequadas à procura, novos segmentos de mercado, parcerias estratégicas, tecnologia focada na transformação da experiência e a diversidade e originalidade da oferta.	A concorrência local, já estabelecida e com notoriedade, os elevados custos de implementação ou o baixo reconhecimento poderão agravar as ameaças como a sazonalidade, a carência de atividades ou a concentração da atividade. Todavia, a Tourist Investment, Lda, suportada por um conceito inovador e exclusivo, por uma elevada experiência e pelos investimentos previstos nesta candidatura, pretende conter/eliminar estas fraquezas e combater as ameaças.	

Fonte: Adaptado de Modelo da Candidatura ao Inovação Produtiva

3.2.5 Dados do Projeto

3.2.5.1 Descrição Física do Empreendimento

O empreendimento tem associado um projeto como uma área total de 18.250 m^2 repartidos de acordo com a **Tabela 3**.

Tabela 3 – Dimensão do Hotel

Designação	Unidade	Área
Área do Terreno Existente	m^2	7.500
Área do Terreno Adquirir	m^2	
Área de Construção Existente	m^2	6.250
Área de Construção a Ampliar	m^2	4.500
Área Total de Construção	m^2	10.750
Área de Logradouro	m^2	

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à polivalência do hotel, é importante detalhar o número e a tipologia de divisões que o constituem e, ainda, qual o número máximo de

hóspedes/turistas que consegue acomodar. Deste modo, através da **Tabela 4** é possível verificar as transformações existentes no edifício entre o ano pré e pós projeto.

Tabela 4 – Composição do Hotel por Áreas

Componente	Unidade	Capacidade Pré Projeto	Capacidade Pós-Projeto
Quartos Simples	n.º	10	10
Quartos Duplos	n.º	12	12
Quartos Triplos	n.º		
Suites	n.º		8
Apartamento T0	n.º		
Apartamento T1	n.º		
Apartamento T2	n.º		
Outros Apartamentos	n.º		
Moradias	n.º		
Bengalows	n.º		
Bares	n.º de Lugares		50
Esplanadas	n.º de Lugares		50
Restaurantes	n.º de Lugares		250
Salas Polivalentes	n.º de Lugares		
Salas de Congressos	n.º de Lugares		150
Salas de Reuniões	n.º de Lugares		60
Campos de Golfe	n.º Buracos		
Picadeiros	n.º		
Mini-Golfe	n.º		
Campos de Ténis/Squash	n.º		1
Piscinas	n.º		2
Ginásios	n.º		1
Sauna	n.º		1
Banho Turco	n.º		1
Jacuzzi	n.º		1
Gabinetes de Tratamento	n.º		3
Salas de Internet	n.º		
Parque Infantil	n.º		1
Lojas	n.º		

Fonte: Elaboração Própria

3.2.6 Descrição do Projeto

Neste ponto iremos proceder às descrições técnicas e de atividades de inovação do investimento, identificar quais os objetivos associados e proceder à representação do quadro de investimentos.

3.2.6.1 Objetivos Associados ao Investimento

A Tourist Investment, Lda. adquiriu um edifício de grandes dimensões, numa freguesia no interior do concelho de Vila Nova de Gaia, que pertencia a uma das famílias mais influentes daquela região. Este edifício, situa-se na zona mais rural do concelho, tem vista privilegiada sobre rio Douro, permite o contacto direto com a natureza e simultaneamente beneficia de ótimos acessos, quer para a zona mais litoral e central do concelho, como para o centro histórico da cidade do Porto.

Considerando a riqueza história e arquitetónica do edifício, assim como à sua privilegiada localização permitiu posicioná-lo numa tipologia de 5 estrelas. Importa referir que, o posicionamento, notoriedade e capacidade de diferenciação/inovação alcançados pela abertura de uma unidade hoteleira com uma classificação de 5 estrelas, é totalmente distinto à de um hotel com classificação inferior.

Este facto evidencia a visão diferenciadora, que desde o início pretende apostar em nichos de mercado de alto valor acrescentado e com uma procura crescente, onde, mais do que o fator preço, é a inovação, a diferenciação e o valor acrescentado do serviço/experiência oferecida que conquistam novos clientes nos mercados-alvo identificados.

Os proveitos totais da hotelaria, avançaram a um ritmo mais acelerado que o dos hóspedes, o que significa que cada hóspede está a pagar mais pela sua estadia.

O referencial estratégico desenvolvido pelo (Turismo de Portugal, 2017), para no horizonte 2017-2027, salienta as principais tendências internacionais que impactam o turismo:

- maior foco na oferta customizada;
- crescente importância da saúde e aquisição de hábitos saudáveis;
- crescimento da combinação férias e negócios, como importantes oportunidades para o setor.

Portugal, apresenta alguns ativos estratégicos a ter em consideração, tais como: clima, história, cultura e identidade, natureza, gastronomia e vinhos, eventos de expressão (artístico-cultural, musicais, desportivos e de negócios) (Turismo de Portugal, 2017).

Atendendo a todos estes fatores que permitem aferir as perspetivas atuais e futuras do setor do turismo, foi definido um quadro de investimento abrangente, mas coerente com os objetivos, de forma a conquistar uma relevante quota de mercado, entrar em novos mercados de alto valor acrescentado, assim como posicionar o hotel no segmento premium da oferta turística da região do Porto.

Os objetivos definidos, e anteriormente identificados, para o presente projeto estão perfeitamente identificados e contam com o suporte de um quadro de investimentos coerente e racional.

3.2.6.2 Descrição Técnica do Investimento

O edifício adquirido, apesar de grande e de estar dividido como “moradia habitacional”, necessita de uma série de obras. As fachadas e os quartos serão mantidos e haverá uma reestruturação das zonas comuns.

Há necessidade em adquirir bens e equipamentos diretamente relacionados com o projeto: quartos; equipamento de combate a incêndio; mobiliário, decoração e equipamentos para áreas comuns; lavandaria; cacifos e uniformes; elevadores de acesso; restauração; spa.

O hotel necessita de inúmeros bens e equipamentos que posicionem a sua oferta num segmento de alto valor acrescentado, onde o alojamento represente uma das muitas experiências, e não a única, que o hotel tem para oferecer aos seus clientes.

De forma a cumprir os objetivos definidos, é necessária a aquisição dos equipamentos básicos: quartos (camas, colchões, roupas de cama e atoalhados, cortinados, mobiliário, espelhos, candeeiros, minibares, máquinas de café, cofres, secadores de cabelo, televisões); equipamentos de combate a incêndio (portas contrafogo, sinalética, extintores, detetores de incêndio, central de deteção de incêndio, quadro de alvos com desarme); mobiliário, decoração e equipamentos para as áreas comuns (mobiliário e equipamento audiovisual para sala de reuniões, mobiliário para exterior e partes comuns, quadros, cadeiras e bancos, carrinhos de malas); lavandaria (carrinhos de serviço de limpeza, máquinas de lavar e secar roupa, calandra, tanque, cestos e ferro de engomar); cacifos e uniformes para o staff; elevadores de acesso aos quartos e partes comuns;

restaurante (mobiliário, louças, equipamentos para bar, máquinas de gelo, estufas/aquecedores de pratos, máquinas de lavar loiça, torradeiras, trituradora de gelo, máquina de sumo, máquina de vácuo, equipamento geral de cozinha, equipamento buffet). O serviço de restauração está focado em reavivar todas as tradições passadas, de modo a que os clientes conheçam o que de mais tradicional existe na região, disponibilizando mais do que uma refeição, uma experiência gastronómica e vínica única e diferenciadora.

Tal como referido anteriormente, o objetivo estratégico passa por colocar este espaço no segmento *premium* dos alojamentos. Deste modo, está ainda prevista a aquisição de bens e equipamentos destinados ao SPA (sauna, banho turco, ginásio, *health club*, mantas térmicas, marquesas para massagens, panela de pedras quentes, mobiliário decorativo e de apoio).

Há, portanto, uma clara aposta em fatores diferenciadores, de forma a encontrar uma ponte de rutura face à atual oferta concorrente.

Para ir ao encontro das necessidades tecnológicas do século XXI, serão adquiridos diversos equipamentos informáticos (infraestrutura de internet fibra e de rede *wireless*, computadores e servidores, softwares operacionais, sistema CCTV⁴), que irão permitir uma gestão mais eficiente de toda a atividade, totalmente direcionada para o cliente.

Para conseguir atingir os objetivos delineados é imprescindível o investimento em diferentes ações de promoção e prospeção internacional. Através da presença em feiras internacionais ligadas ao turismo, de forma a dar conhecimento deste novo espaço. Serão igualmente consideradas despesas com a presença na web, através da economia digital (construção de um website para que os clientes possam ficar a conhecer tudo o que o hotel tem para oferecer, assim como efetuar as suas reservas)

3.2.6.3 Descrição das Atividades de Inovação

- Aquisição de bens e de equipamentos, com vista à introdução de um serviço de alojamento significativamente melhorado: os investimentos contemplados deste projeto estão direcionados para a prestação de um serviço de alta qualidade e para enquadrar o hotel na tipologia pretendida (5 estrelas). Toda a decoração, partes comuns, acessos e serviços conexos foram totalmente repensados para alcançar

⁴ O sistema de CCTV consiste, fundamentalmente, num conjunto de câmaras colocadas em lugares estratégicos, que captam e transmitem imagens e permite, entre outras coisas, a visualização/gravação dessas mesmas imagens.

este objetivo. Assim sendo, atendendo às potencialidades do espaço e da região, estão considerados investimentos que permitirão dotar o hotel de um restaurante gourmet, um spa e um centro de congressos.

Devido à excelente localização do hotel, ele privilegia de forte exposição solar, grandes áreas verdes, assim como uma magnífica paisagem sobre o rio Douro, estas características permitirão oferecer ao cliente o local ideal para recuperar as energias, por forma a recuperar o equilíbrio do corpo e da mente.

- Introdução de uma aplicação que permite interação instantânea entre o hotel e os turistas/hóspedes: esta aplicação permitirá ter acesso ao serviço de quartos de uma forma tradicional (mensagem escrita ou seleção do pretendido), assim como através do uso de *emojis* (conceito já implementado num hotel norte americano), esta funcionalidade estará apenas disponível quando ligado à internet do hotel. A aplicação permite, também, o acesso a todas as experiências e valências do hotel, assim como de toda a envolvente (roteiros, sugestões de atividades, calendário de eventos importantes/marcantes na região e nas cidades vizinhas).
- Incorporação de um conjunto de atividades tendentes à melhoria da qualidade de promoção e distribuição nos mercados-alvo definidos pela empresa: com o objetivo de criar um posicionamento diferenciado e valioso junto de consumidores, a gerência do hotel tem previsto um conjunto de investimentos focados na melhoria da promoção dos seus serviços e em criar um posicionamento junto dos seus clientes, hóspedes e turistas, em mercados claramente identificados (Portugal, Reino Unido, Espanha e Alemanha). Pesando como critérios o elevado poder económico, as preferências dos turistas destes mercados, assim como a proximidade geográfica e as perspetivas futuras resultantes dos dados mais recentes do setor do turismo nacional. Para além dos canais típicos, material promocional, será criado um website e haverá interligação às diferentes plataformas de reserva. O investimento em ações de promoção, prospeção e conhecimento de mercados externos (presença em feiras internacionais da especialidade).

3.2.7 Quadro de Investimento

Tabela 5 – Quadro de Investimentos

Designação	Investimento	Classificação das Despesas	Tipologia da Operação	SNC
Obras de construção e adaptação - FASE I	280.000,00 €	Construção de edifícios / obras de remodelação (turismo)	Criação de um novo estabelecimento	432 - Edifícios e outras construções
Obras de construção e adaptação - FASE II	82.000,00 €	Construção de edifícios / obras de remodelação (turismo)	Criação de um novo estabelecimento	432 - Edifícios e outras construções
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Quartos	143.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	433 – Equipamento Básico
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Equipamento de Combate a Incêndio	35.500,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	432 - Edifícios e outras construções
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Mobiliário, Decoração e Equipamentos para Áreas Comuns	140.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	433 – Equipamento Básico
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Lavandaria	23.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	437 - Outros ativos fixos tangíveis
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Cacifos e Uniformes	11.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	437 - Outros ativos fixos tangíveis

Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Elevadores de acesso	80.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	432 - Edifícios e outras construções
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - Restaurante	77.500,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	437 - Outros ativos fixos tangíveis
Aquisição de bens e de equipamentos diretamente relacionados com o projeto - SPA	57.000,00 €	Máquinas e Equipamentos	Criação de um novo estabelecimento	437 - Outros ativos fixos tangíveis
Aquisição de material informático, website, software de gestão hoteleira e CCTV	55.000,00 €	Equipamentos informáticos	Criação de um novo estabelecimento	437 - Outros ativos fixos tangíveis
Aquisição de material promocional e ações de promoção nacional e internacional	30.000,00 €	Estudos e diagnósticos Planos de marketing	Criação de um novo estabelecimento	622 - Serviços especializados
Desenvolvimento de aplicação que permite interação instantânea entre o hotel e os turistas/hóspedes. – FASE I	75.000,00 €	Software standard ou específico	Criação de um novo estabelecimento	443 - Programas de computador
Desenvolvimento de aplicação que permite interação instantânea entre o hotel e os turistas/hóspedes. – FASE II	75.000,00 €	Software standard ou específico	Criação de um novo estabelecimento	443 - Programas de computador

Fonte: Elaboração Própria

O investimento realizado ascenderá a 1.164.000,00€, sendo considerado todo elegível. Atendendo que a criação de um novo estabelecimento (abertura do hotel), não será realizada numa zona de região baixa densidade o incentivo corresponderá a 60% do investimento realizado, isto é, 698.400,00€. Do montante do incentivo 349.200,00€ são incentivo não reembolsável e os restantes 50% são obtidos a título de financiamento (incentivo reembolsável). A mais-valia indexada a este modelo é que as empresas têm financiamento a custo zero, uma vez que não são cobrados ou devidos juros ou quaisquer outros encargos. O incentivo reembolsável, no caso dos projetos de criação de novos estabelecimentos hoteleiros, é contemplado com um plano total de reembolso de 10 anos, constituído por um período de carência de três anos e por um período de reembolso de sete anos.

A Tourist Investment, Lda, adquiriu o edifício em 2015, altura pelo qual contraiu um empréstimo bancário no valor de 250.000,00€, pelo período de 7 anos, com uma taxa de juro (anual) de 1,73%. Com referência a 31/12/2018, encontra-se em dívida à entidade bancária 165.145,53€.

3.3 Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

As demonstrações financeiras, balanço e demonstração dos resultados, foram realizadas com valores previsionais pelo período de 10 anos. Sendo que o ano de fecho de projeto é 2025, altura máxima para a Tourist Investment, Lda. restituir ao organismo o incentivo reembolsável recebido. Deste modo a análise incidirá sobre o ano de 2025, de forma a constatar as condições da empresa e do negócio recentemente criado.

Indicadores Financeiros

Tabela 6 - Indicadores de Estrutura

Fundo Maneio Relativo	$\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$	527,1%
Fundo Maneio Funcional ⁵	$\text{Capitais Permanentes} - \text{Ativo Fixo}$	4.414.015,87€

⁵ Fundo Maneio resulta da diferença entre Capitais Permanentes –Ativo Fixo. Os capitais permanentes são os recursos estáveis (aumento de capital social, excedentes criados e não distribuídos e empréstimos de médio e longo prazo), sendo os ativos fixos o resultado das aplicações de investimento que são função das decisões de investimento, segundo Neves (2000), citado por (Nunes, 2016).

Necessidades de Fundo Maneio ⁶	<i>Necessidades Cíclicas –Recursos Cíclicos</i>	2.450.800,62€
Tesouraria Líquida	<i>Fundo Maneio Funcional – Necessidades de Fundo Maneio</i>	1.963.215,25€
Grau Cobertura Imobilizado	$\frac{\text{Capitais Permanentes}}{\text{Ativo Não Corrente}} \times 100$	297%

Fonte: Elaboração Própria

Com base nos indicadores, da **Tabela 6**, é possível constatar que a empresa tem capacidade para assegurar a sua atividade normal a curto prazo, uma vez que há um excedente de ativos sobre os passivos. O ativo corrente da empresa permite assegurar a cobertura de todo o passivo. A Tesouraria Líquida é positiva, traduzindo a capacidade do Fundo Maneio em cobrir as Necessidades de Fundo Maneio. Comparado com os resultados de 2017, disponibilizados pelo (Banco de Portugal, 2018) sobre o setor, os resultados da Tourist Investment, Lda. estão fora do padrão, uma vez que o setor em termos médios, revela a insuficiência do Fundo Maneio fazer face às Necessidades de Fundo Maneio, dando origem a uma Tesouraria Líquida negativa.

Os capitais permanentes permitem financiar todo o ativo não corrente e ainda parte do ativo corrente.

Tabela 7 – Indicadores de Endividamento

Autonomia Financeira	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Total de Ativo}} \times 100$	80,1%
Solvabilidade Geral	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Total de Passivo}} \times 100$	402,90%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao cumprimento dos requisitos para o acesso aos incentivos do Portugal 2020, verifica-se que o indicador da autonomia financeira no ano pré-projeto era de 28%. Este indicador é dos mais importantes no acesso aos incentivos, uma vez que dita que as PME têm de dispor de uma autonomia $\geq 15\%$ para ver a sua candidatura elegível (Estrategor, 2018).

⁶ Necessidades de Fundo Maneio resulta da diferença entre Necessidades Cíclicas (inventários, clientes, adiantamentos a fornecedores, estados e outros entes públicos a receber, outros devedores) –Recursos Cíclicos (fornecedores, adiantamentos a clientes, estado e outros entes públicos a pagar, outros credores), segundo Neves (2000), citado por (Nunes, 2016).

A empresa, consegue melhorar a sua autonomia financeira e apresenta, em 2025, total independência em relação aos capitais alheios, a **Tabela 7** permite constatar que 80,1% dos ativos da empresa estão a ser financiados por capitais próprios.

No que respeita ao setor, o valor também se revela muito superior à média, segundo dados do (Banco de Portugal, 2018) no ano de 2017, o valor médio da autonomia financeira era de 36,5%.

A solvabilidade vai de encontro ao que foi observado na autonomia financeira, uma vez que permite concluir que com apenas 25% dos capitais próprios da empresa, é possível extinguir com o total de passivo.

Tabela 8 - Indicadores de Rentabilidade

Rentabilidade das Vendas c/ base no Resultado Líquido do Período	$\frac{\text{Resultado Líquido Período}}{\text{Volume de Negócios}} \times 100$	26,00%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	$\frac{\text{Resultado Líquido Período}}{\text{Capitais Próprios}} \times 100$	12,70%
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Total de Ativo}} \times 100$	11,70%

Fonte: Elaboração Própria

A rentabilidade é um dos principais indicadores de desempenho de um negócio, uma vez que permite aferir qual o retorno do investimento realizado pela empresa. Deste modo, é possível constatar através da **Tabela 8**, que os ativos da empresa estão a gerar um retorno de 12,70% e os capitais próprios de 11,70%. No caso a rentabilidade das vendas apresenta uma rentabilidade de 26%. A título de exemplo significa que por cada 1.000€ de vendas ou serviços prestados a empresa obtém um retorno de 260,00€.

Segundo, dados do (Banco de Portugal, 2018) referente a 2017, a rentabilidade do ativo e do capital próprio, associada ao CAE 55111 – Hotéis com Restaurante, era de 8.1% e 8.9%, respetivamente. O que significa que o posicionamento do Hotel São Brás está muito acima da tendência.

Tabela 9 - Indicadores Económicos

Margem Bruta (em valor €)	$\frac{\text{Volume de Negócios}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)}}$	2.733.654,23€
Margem Bruta (em percentagem %)	$\frac{\text{Margem Bruta}}{\text{Volume de Negócios}} \times 100$	81,67%
Ponto Crítico das Vendas	$1 - \left(\frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Valor Bruto da Produção}} \right)$	1.789.569,20€.
Margem de Segurança	$\frac{\text{Valor Bruto da Produção}}{\text{Ponto Crítico}} \times 100$	204,60%
Valor Bruto da Produção	$\sum (\text{Volume de Negócios} + \text{Subsídios à Exploração} + \text{Variação nos Inventários de Produção} + \text{Trabalhos para a Própria Entidade})$	3.661.766,51€
Valor Acrescentado Bruto	$\text{Valor Bruto de Produção} - \sum (\text{CMVMC} + \text{Fornecimento de Serviços Externos} + \text{Impostos Indiretos})$	2.046.251,37€

Fonte: Elaboração Própria

A **Tabela 9**, contempla os indicadores económicos desta análise. A margem bruta representa a parte que a empresa consegue reter do total da receita. Em 2017, a análise do setor (Banco de Portugal, 2018), permitiu evidenciar que em termos médios as empresas retinham 43,9% do total das suas receitas. Com a sua atividade a Tourist Investment, Lda. em termos de valor conseguirá reter 2.733.654,23€ do total do seu volume de negócios de 3.347.117,46€, isto significa que com a sua atividade conseguirá ganhar aproximadamente 82% com as suas vendas e prestações de serviços.

A empresa labora bem acima do seu ponto crítico, este indicador permite consolidar, ainda mais, a informação obtida nos anteriores indicadores no que diz respeito à estabilidade existente na atividade e a garantia de boa saúde financeira da Tourist Investment, Lda.

O VAB é um dos principais indicadores na análise de projetos de investimento por parte dos organismos responsáveis, porque permite averiguar o contributo das estratégias empresariais para o crescimento económico através de vantagens competitivas baseadas em negócios diferenciados e com margens superiores. O VAB, proporciona uma imagem da capacidade competitiva das empresas, porque quanto maior for o valor criado, maior é a propensão para as margens do negócio serem superiores, o que evidencia uma vantagem competitiva mais forte através do grau de diferenciação.

Embora o mundo empresarial tenha especial e particular foco nos lucros, as empresas não podem descurar do seu papel social e contributivo para a economia de um país, nomeadamente, na afetação de parte do valor acrescentado criado aos empregados, estado ou financiadores.

A Tourist Investment, Lda. atinge um VAB de 2.046.251,37€, que representa um valor acrescentado de aproximadamente 56%. Este valor, traduz o benefício que o acréscimo desta nova área de negócio trará para o setor do turismo.

Como estão estabelecidos alguns requisitos para garantir o sucesso da candidatura a estes incentivos, foi realizada uma comparação entre o período pré e pós projeto.

Segundo o (Estrategor, 2018), o VN deverá aumentar mais de 20%, o VAB ter um incremento de 30% e garantir a contratação de pessoal qualificado. Através da **Tabela 10**, podemos confirmar que há uma previsão de atingir os objetivos muito para além dos requisitos mínimos, admitidos como favoráveis.

Tabela 10 – Comparação entre o Ano Pré e Pós Projeto

	Pré Projeto	Pós Projeto	Variação (%)
Volume de Negócios	1.015.228,00€	3.347.117,46	230%
Valor Acrescentado Bruto	987.356.67€	2.046.251,37€	207%
Contratação de Pessoal Qualificado	0	30	

Fonte: Elaboração Própria

O setor do turismo tem vindo a representar, um longo dos anos, um valor acrescentado para a economia portuguesa cada vez maior.

Os indicadores analisados permitem evidenciar que a Tourist Investment, Lda., está numa posição competitiva favorável, após a recente entrada no mercado com a abertura do Hotel São Brás.

Este é, evidentemente, um projeto que trará não só mais valias no campo da inovação, mas também permitirá fomentar a visibilidade do concelho de Vila Nova de Gaia, atraindo hóspedes/turísticas dos mais diversos pontos geográficos e por sua vez trará um contributo muito positivo para o setor.

Com o setor do turismo a crescer anualmente, torna-se cada vez mais tentador investir neste mercado. Segundo dados do Banco de Portugal, citado pelo (Jornal Negócios, 2018), o crescimento do turismo não tem como motivo os preços baixos, mas sim a qualidade e a segurança do país.

Aliado ao fator clima, há zonas do país que são mais atrativas para os turistas, como é o caso de Lisboa, Porto e Algarve (Instituto Nacional de Estatística, I. P., 2018), todavia, o governo tem incentivado ao investimento nas zonas de baixa densidade, oferecendo alguns benefícios mais atrativos. O (Turismo de Portugal, 2019b), tem desenvolvido, continuamente, ações de promoção das valências de Portugal em diversos países dentro e fora da UE. Estas divulgações, visam promover também as zonas menos desenvolvidas e com menos população, de forma a dinamizá-las e permitir abrir portas para o seu crescimento.

Segundo dados do (Instituto Nacional de Estatística, I. P., 2018), as regiões com maior oferta de estabelecimentos hoteleiros são o Algarve, seguindo-se a região Norte, Centro e Lisboa.

Apesar de nas zonas mais urbanas, haver uma aposta massificada em alojamentos locais, a ideia de criar um hotel 5 estrelas foi valiosa. O local de implementação tem muitas valências, tais como: a envolvente com a natureza e a vista privilegiada sobre o rio Douro, a excelente localização geográfica que possibilita o recato, mas com ótimos acessos que permitem rapidamente aceder à zona litoral e central do concelho de Vila Nova de Gaia e também às principais cidades vizinhas (Porto, Braga, Aveiro, Guimarães, etc).

O Banco de Portugal, citado pelo (Jornal Negócios, 2016), aconselha que a aposta das unidades hoteleiras não deve recair sobre a competitividade do preço. O trunfo destas, é continuar a apostar na atratividade turística, promovendo o aumento da qualidade e o valor acrescentado nos serviços oferecidos, contribuindo para fidelizar os visitantes e para um aumento da receita média por turista.

As previsões levadas a cabo para o projeto da Tourist Investment, Lda., induzem ao sucesso do negócio. Os pontos chave para a avaliação de um projeto de investimento pelo Portugal 2020 são: Autonomia Financeira, VN, VAB e a Contratação de Colaboradores Qualificados.

A autonomia financeira, no ano pré projeto, era de 28%. O Portugal 2020 define que para as candidaturas serem aprovadas, um dos requisitos que têm de cumprir, no caso das PME, é serem detentoras de uma autonomia financeira $\geq 15\%$. Numa primeira fase de

análise, verifica-o cumprimento deste requisito, sendo viável a aprovação deste projeto. Os dados previsionais, para 2025, induzem que nesta data a autonomia financeira totalizará 80,1%, o que representa total independência em relação aos capitais alheios.

No que respeita ao cumprimento dos indicadores VN, VAB e Contratação de Pessoal Qualificado também se verifica o seu cumprimento, muito acima dos requisitos previstos pelo Portugal 2020. Em relação ao VN e VAB há um incremento de aproximadamente 200%, o que se revela muito positivo. A Contratação de Pessoal Qualificado foi total, uma vez que a empresa laborava num setor distinto, teve a necessidade de recrutar o número total de colaboradores que o hotel necessitaria para funcionar plenamente.

Para além dos indicadores chave para análise e garantia da elegibilidade do projeto de investimento, foram revistos outros indicadores valiosos no estudo de viabilidade económico-financeira e todos eles revelam a plena saúde financeira e o equilíbrio que a empresa terá em 2025. A Tourist Investment, Lda. representará uma mais valia para a economia portuguesa, para o setor do turismo e para o concelho de Vila Nova de Gaia, dado que terá um contributo, muito positivo, para o aumento de valor acrescentado.

A elaboração deste trabalho permitiu um conhecimento mais abrangente e aprofundado sobre o que são os SI, quais os principais requisitos e valências que o projeto deve ter, para o seu sucesso. Possibilitou conhecer o setor do turismo, saber as zonas do país com maior afluência, quais os estabelecimentos que mais se enquadram em cada zona geográfica, a diversidade de estabelecimentos hoteleiros existentes e as características de cada um em particular.

A principal limitação encontrada está relacionada com o projeto analisado, uma vez que os dados são previsionais. Apesar de vários estudos que preveem um crescimento continuo do setor do turismo, mesmo que a um ritmo menos acelerado, não há uma certeza clara, uma vez que as condições económicas quer de Portugal, quer do mundo podem sofrer transformações.

Para este estudo permitir ir ao encontro das expectativas, a análise teria de ser realizada apenas em 2025. Nessa altura seria possível comparar entre o que foi previsto e o que foi, efetivamente, realizado, constatar se empresa conseguiu cumprir com todos os requisitos, mantendo a elegibilidade do projeto e se recebeu todo o incentivo previsto à data da candidatura. Pelo que é uma sugestão de investigação futura, a análise deste projeto de investimento na altura efetiva do seu encerramento.

Referências Bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. E. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping* (1ª Edição). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- AICEP. (2019). Glossário. Obtido 28 de Setembro de 2019, de http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario/Paginas/Glossario.aspx#gloss_H
- AICEP Portugal Global. (2017, Novembro). Turismo Setor Estratégico para a Economia. *Publicação n.º 133*, 9–27.
- Aquino, C. (1987). Inovação e espírito empreendedor—Prática e princípios. *Revista de Administração Pública*, Vol. 21(n.º 3), 163–168.
- Banco BPI. (2019). Tipologias Investimento Portugal 2020. Obtido 30 de Agosto de 2019, de Banco BPI website: <https://www.bancobpi.pt/empresas/portugal-2020/sistemas-de-incentivos-as-empresas/tipologias-de-investimento>
- Banco de Portugal. (2018). Quadros do Setor | Hotéis com Restaurante. Obtido 1 de Outubro de 2019, de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Banco de Portugal. (2019a, Março). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2019 | Banco de Portugal. Obtido 21 de Setembro de 2019, de </comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2019>
- Banco de Portugal. (2019b, Maio). Boletim Económico | A economia portuguesa em 2018. Obtido 29 de Setembro de 2019, de </comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-maio-de-2019>
- Beamish, P. W., & Lu, J. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth and profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 4.
- Braga, A., & Braga, V. (2013). Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms. *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 14, 329–349. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2013.056232>
- Bramão, M. A. P. dos S. O. (2017). *COMPETE 2020 – Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização nas PME em Portugal: O Caso da APPB* (MasterThesis, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19759>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities* (Pearson internat. ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- CICANT – Centro de investigação em Comunicação Aplicada e Novas Tecnologias por contrato com a HomeAway. (2019). Barómetro do Alojamento Local em Portugal. Obtido 29 de Setembro de 2019, de

<https://cicant.ulusofona.pt/noticias/portugueses-preferem-o-alojamento-local-para-usufruir-das-ferias/>

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), L. n.º 2/2014. *Diário da República n.º 11/2014, Série I de 2014-01-16.*, Pub. L. No. Ministério das Finanças (2014).

Comissão Europeia. (2014). Comissão Europeia – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. Obtido 5 de Janeiro de 2019, de https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/erdf/

Comissão Europeia. (2015, Novembro). *Fundos Europeus Estruturais e de Investimento 2014-2020: Textos e comentários oficiais*. 412.

Comissão Europeia. (2018). Fundos Europeus Estruturais e de Investimento. Obtido 31 de Dezembro de 2018, de Comissão Europeia—European Commission website: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en

Compete - Programa Operacional Factores de Competitividade. (2018, Dezembro 27). Incentivos às Empresas. Obtido 27 de Dezembro de 2018, de <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/incentivos-as-empresas>

Compete 2020. (2016). Aberto Aviso para projetos de Inovação Produtiva. Obtido 6 de Janeiro de 2019, de http://www.poci-compet2020.pt/pesquisa/detalhe/AVISO01_INOVACAO_PRODUTIVA

Compete 2020. (2019, Janeiro). Estrutura e Objectivos do Programa. Obtido 18 de Setembro de 2019, de <https://www.compete2020.gov.pt/estrutura-objectivos-programa>

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2000). *Turismo: Princípios e Prática*. Bookman.

Costa, C. (2005). Turismo e Cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Edição 175, Vol. XL (Verão)*, 279–295.

CPCI, C. P. da C. e do I. (2016, Janeiro). CPCI elabora documento «Vencer o desafio do crescimento e do emprego» | Anfaje. Obtido 26 de Setembro de 2019, de <http://www.anfaje.pt/pt/cpci-elabora-documento-vencer-o-desafio-do-crescimento-e-do-emprego->

Dantas, D. M. (2019). *Caracterização do alojamento local e seu impacto no turismo da cidade do Porto*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/>

Decreto-Lei 128/2014 de 29 de agosto. *Diário da República n.º 166/2014, Série I de 2014-08-29.*, Pub. L. No. Ministério da Economia, 4570 (2014).

Decreto-Lei 372/2007 de 6 de novembro. *Diário da República n.º 213/2007, Série I.*, Pub. L. No. Ministério da Economia e da Inovação, 8080.

- Deloitte Portugal. (2018). Atlas da Hotelaria 2018 | Deloitte Portugal | Insight. Obtido 23 de Setembro de 2019, de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2018.html>
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: A administração, O – Exame*. NBL Editora.
- ENEI - Estratégia Nacional de Especialização Inteligente. (2014, Novembro). ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO PARA UMA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE EI&I. Obtido 31 de Julho de 2019, de <https://www.compete2020.gov.pt/documentacao/detalhe/RIS3-Nacional-ENEI-Especializacao-Inteligente>
- Estatuto dos Benefícios Fiscais, D.-L. n.º 215/89. *Diário da República n.º 149/1989, Série I de 1989-07-01.*, Pub. L. No. Ministério das Finanças (2006).
- Estrategor. (2018, Novembro 28). Guia Completo do Portugal 2020 e Incentivos. Obtido 15 de Agosto de 2019, de Estrategor website: <https://www.estrategor.pt/portugal-2020/guia-completo-do-portugal-2020/>
- European Commission. (2018). 2018 Fact Sheet SBA – Portugal. Obtido 3 de Setembro de 2019, de European Commission website: https://ec.europa.eu/search/?query_source=GROWTH&QueryText=portugal&op=&swlang=en&form_build_id=form-_4f0bLdVPfbgVWxHKa4VKnhapsyXzIKoCESKEbZKMM&form_id=nexteuropa_europa_search_search_form
- Fernandes, A. G. (2013). *O processo de internacionalização: As empresas tecnológicas*. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24808>
- Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Goulart, L., Arruda, C. A., & Brasil, H. V. (1994, Dezembro). A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, (41).
- Holloway, J. C., & Taylor, N. (2006). *The Business of Tourism*. Pearson Education.
- IAPMEI, I.P. (2018, Dezembro 31). IAPMEI - SI Inovação Produtiva. Obtido 2 de Janeiro de 2019, de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Portugal-2020/SI-Inovacao.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). Empresas em Portugal—2017. Obtido 2 de Setembro de 2019, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358541793&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2018). Estatísticas do Turismo—2017. Obtido 10 de Setembro de 2019, de Portal INE website:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=320462327&PUBLICACOESmodo=2

- Jornal Negócios. (2016). Turismo: 10 tendências para o futuro—Turismo & Lazer—Jornal de Negócios. Obtido 2 de Setembro de 2019, de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo_10_tendencias_para_o_futuro
- Jornal Negócios. (2018). Banco de Portugal: Crescimento do turismo não foi à custa de preços baixos. Obtido 2 de Setembro de 2019, de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/banco-de-portugal-crescimento-do-turismo-nao-foi-a-custa-de-precos-baixos>
- Jornal Notícias. (2017, Fevereiro). *Turistas escolhem Portugal pela autenticidade e gastronomia*. Obtido de <https://www.jn.pt/economia/interior/turistas-escolhem-portugal-pela-autenticidade-e-gastronomia-5671767.html>
- Jornal Público. (2019, Fevereiro 7). Portugueses preferem o alojamento local para usufruir das férias. *PÚBLICO*. Obtido de <https://www.publico.pt/2019/02/07/estudiop/artigo/prefere-alojamento-local-hotel-1859740>
- Jornal Visão. (2018). Visão | Quase 10% da riqueza portuguesa virá do turismo. *Jornal Visão*. Obtido de <http://visao.sapo.pt/exame/2018-12-18-Quase-10-da-riqueza-portuguesa-vira-do-turismo>
- Kampylis, P. G., Bocconi, S., & Punie. (2012, Agosto 27). Towards a Mapping Framework of ICT-enabled Innovation for Learning [Text]. Obtido 2 de Setembro de 2019, de EU Science Hub—European Commission website: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/towards-mapping-framework-ict-enabled-innovation-learning>
- Levy, M., & Powell, P. (2004). *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*. Elsevier.
- Marujo, N., & Carvalho, P. (2010). *Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável*. Obtido de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/4146>
- Mathieson, A., & Wall, G. (1987). *Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts*. Longman Scientific & Technical.
- Moricochi, L., & Sidnei Gonçalves, S. G. (1994, Agosto 1). TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO DE SCHUMPETER: UMA REVISÃO CRÍTICA. Obtido 2 de Setembro de 2019, de <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=1379>
- Nunes, J. L. G. (2016). *Gestão de Tesouraria: O Impacto da Actual Crise Económica e Financeira nas PME Portuguesas*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15250?mode=full>

- O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter—Portal Gestão. (2013, Março 13). Obtido 25 de Setembro de 2019, de <https://www.portal-gestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>
- O que é o Portugal 2020 | Portugal 2020. (sem data). Obtido 18 de Setembro de 2019, de https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020?fbclid=IwAR0IFMVTk_QKxKgNFs2Lv9p0EPZR4RzZGtSXxFKDV9ebxxH4_p5neeC_k5I
- Observador. (2019, Abril 1). Portugal é o país com o maior crescimento no turismo da UE. *Observador*. Obtido de <https://observador.pt/2019/04/01/portugal-e-o-pais-com-o-maior-crescimento-no-turismo-da-ue/>
- Pedro, N. F. dos S. (2013). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas para Angola: O caso das empresas Projeto Detalhe, Tecla Digital e Twice* (Instituto Superior de Gestão). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/7085>
- Pinchot, G. (2004). *INTRA EMPREENDEDORISMO NA PRÁTICA: UM GUIA DE INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS*. Obtido de <https://www.travessa.com.br/intra-empendedorismo-na-pratica-um-guia-de-inovacao-nos-negocios/artigo/5f11be05-1c3c-4e00-94b3-5945249eea45>
- Pinho, J. C., & Thompson, D. (2016). Condições estruturais empreendedoras na criação de novos negócios: A visão de especialistas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 166–181.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- PORTUGAL 2020—Acordo de Parceria 2014-2020. (2014). Obtido 21 de Setembro de 2019, de <http://www.cedr-lvt.pt/pt/portugal-2020---acordo-de-parceria-2014-2020/8121.htm>
- Portugal sobe ao 12.º lugar do turismo do fórum económico mundial. (2019, Setembro). Obtido 9 de Setembro de 2019, de República Portuguesa website: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=portugal-pela-primeira-vez-no-12-lugar-do-ranking-de-competitividade-do-turismo-do-forum-economico-mundial>
- Póvoa, L. M. C. (2011). Tendências das políticas de inovação da OCDE. *Revista Economia & Tecnologia*, 7(4). <https://doi.org/10.5380/ret.v7i4.25921>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico—2ª Edição*. Obtido 15 de Setembro de 2019, de Universidade Feevale website: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>
- Richard R., N. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Sarkar, S., & Carvalho, L. (2006). Inovação no Sector dos Serviços: Uma Nova Área de Investigação. *Tourism & Management Studies*, 2(0), 52–59.

- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism, and democracy*. Obtido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=165606>
- Simões, A. N. (2016). *Efeito dos incentivos ao investimento nas empresas* (MasterThesis, Universidade de Aveiro). Obtido de <https://ria.ua.pt/handle/10773/19122>
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *HORIZONTE INTERNACIONALIZAR - GUIA PARA PME* (AICEP Portugal Global). Obtido de <https://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnewsarquivo2013/edicaoaiacepportugalglobal/paginas/horizonteinternacionalizar-guiaparapme.aspx>
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the Small Business Sector* (Vol. 17). London: Routledge.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação—5.ed.* Bookman Editora.
- Trigo, L. G. G. (2019). *Turismo básico*. Editora Senac São Paulo.
- Turismo de Portugal. (2017, Setembro). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido 26 de Setembro de 2019, de <https://estrategia.turismodeportugal.pt/content/estrat%C3%A9gia-turismo-2027>
- Turismo de Portugal. (2018). *Compete 2020*. Obtido 18 de Setembro de 2019, de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/Compete-2020.aspx
- Turismo de Portugal. (2019a). *Estatísticas | Proveitos 2010-2019*. Obtido 11 de Setembro de 2019, de Travel BI - smarter decisions website: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/proveitos.aspx>
- Turismo de Portugal. (2019b, Abril 26). *Relatório Atividades 2018*. Obtido 10 de Setembro de 2019, de <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2018-relatorio-atividades.pdf>
- Union, P. O. of the E. (2017, Dezembro 13). *RELATÓRIO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS - REGIÕES* Relatório estratégico de 2017 sobre a implementação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento [Website]. Obtido 18 de Setembro de 2019, de <https://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/25062b11-e00c-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-pt/format-PDF>
- Vasconcellos, I. V. N. P. de. (2013). *Internacionalização de empresas portuguesas: O caso do Grupo Brisa* (MasterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão). Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/6337>
- Zervos, V., & Swann, G. M. P. (2009). The Impact of Defence Integrators and Standards on Vertical and Horizontal Innovation in the Defence Industry. *Defence and Peace Economics*, 20(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/10242690701833183>